



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

GUILHERME CÉSAR DE OLIVEIRA

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS ATLÉTICAS: um estudo sobre
gerenciamento das Associações Atléticas Acadêmicas do DF**

Brasília – DF

2016

GUILHERME CÉSAR DE OLIVEIRA

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS ATLÉTICAS: um estudo sobre
gerenciamento das Associações Atléticas Acadêmicas do DF**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Antônio
Nascimento Júnior

Brasília – DF

2016

GUILHERME CÉSAR DE OLIVEIRA

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS ATLÉTICAS: um estudo sobre
gerenciamento das Associações Atléticas Acadêmicas do DF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão
do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Guilherme César de Oliveira

Prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior
Professor-Orientador

Profa. Ma. Olinda Maria Gomes Lesses,
Professora-Examinadora

Prof. Me. Marcos Alberto Dantas
Professor-Examinador

Brasília, 29 de junho de 2016

À minha mãe Nilma, meu maior amor e alicerce da minha vida. E aos meus avós Euripa e César, que me deram abrigo e muito carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à toda minha família, por estarem comigo nos maiores momentos de felicidade e tristeza, e por me fornecerem energia e vitalidade necessárias para seguir em frente. Aos meus amigos, que sempre estendem a mão quando preciso e dividem comigo inúmeras experiências e alegrias.

Também agradeço aos fundadores e aos primeiros diretores da Presida, que junto a mim construíram uma Atlética maravilhosa, responsável por vários momentos de alegria durante minha graduação, principalmente ao Felipe Paraguassu e Michel Santos.

À AD&M Consultoria e às pessoas que passaram por lá em 2014/2015, que me ensinaram importantes lições e ajudaram em minha formação profissional. Em especial, agradeço aos meus amigos Marcelo Silva, Pedro Pessatto, Rodrigo Transão e à minha tutora e amiga Cecília Macedo.

Além disso, agradeço também aos meus antigos companheiros de trabalho, que me fizeram crescer e evoluir profissionalmente, mas principalmente pessoalmente. Em especial à meu ex-chefe Victor Fonseca (Vitucho), que foi um ótimo conselheiro, professor e amigo.

Por fim, não posso deixar de agradecer ao meu orientador Antônio Nascimento Júnior, que me acompanhou durante todo este trabalho e me tranquilizou nas horas certas, se mostrando ao meu lado em todos os momentos.

“Atitude é necessária!”

Pedro Pessatto

RESUMO

Esta monografia tem por objetivo investigar a maturidade, em termos de gestão organizacional, das Associações Atléticas Acadêmicas (AAAs) do Distrito Federal. Para isso, foram analisadas práticas e ferramentas gerenciais utilizadas na gestão destas instituições, bem como a percepção de membros das diretorias das Atléticas sobre uma série de assuntos ligados a sua gestão. Além disso, foi realizado um mapeamento dessas organizações tendo por base os cursos de graduação que são representados por elas, e as diferentes instituições de ensino superior que as abrigam. O procedimento adotado foi a aplicação de questionário com três membros das diretorias de 20 Atléticas diferentes, totalizando, ao final, 58 respostas validadas. Descobriu-se que as Atléticas do DF estão espalhadas por cinco faculdades e universidades diferentes e são compostas por 14 cursos de graduação das mais diversas naturezas. Ao final do estudo, concluiu-se que práticas e ferramentas de gestão importantes e vistas como essenciais por diversos autores não são adotadas e executadas por grande parte das Atléticas. Além disso, a necessidade de capacitação em gestão para os membros das diretorias foi fortemente apontada. Ademais, pode-se dizer que a gestão das Atléticas abordadas aqui é amadora e ainda está se estruturando, entretanto, pode ser entendível que a estruturação ainda não tenha acontecido e que o amadorismo ainda predomine na gestão das Atléticas.

Palavras-chave: Gestão organizacional. Gerenciamento. Atléticas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Formulação do problema.....	12
1.2	Objetivo Geral... ..	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Administração clássica.....	15
2.2	Administração contemporânea	19
2.3	Ferramentas gerenciais	21
2.3.1	Gestão de Fluxo de Caixa	22
2.3.2	Gestão Orçamentária	23
2.3.3	Benchmarking.....	24
2.3.4	Planejamento estratégico	24
2.4	Gestão esportiva universitária	25
2.4.1	Esporte Universitário	25
2.4.2	Gestão esportiva.....	30
2.3.4	Associações Atléticas Acadêmicas - conceituação e formação	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	36
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	37
3.2	Participantes da pesquisa	37
3.3	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	39
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1	Aspectos demográficos.....	47
4.2	Aspectos gerenciais	50
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57
6	REFERÊNCIAS	60
7	APÊNDICE	64
	Apêndice A – Questionário aplicado.....	64
8	ANEXO	68
	Apêndice A – Estatuto da AAAAUnB	68

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que a prática de esportes é uma atividade de grande importância na vida das pessoas, sobretudo nos dias de hoje, tempo em que é exigido cada vez menos esforço nas atividades de nosso cotidiano. Graças a adventos tecnológicos, criados e disseminados na sociedade com o objetivo de nos trazer conforto, as atividades de nosso dia a dia nos demandam cada vez menos energia para serem executadas. Então, para manter uma vida confortável e saudável, ao mesmo tempo, é necessária a prática de esportes e atividades físicas. No entanto, ao ingressar na vida acadêmica, grande parte dos jovens diminui drasticamente a frequência da prática esportiva. Um fator preponderante para tal diminuição é a falta de oportunidades oferecidas no âmbito universitário, em diversas instituições de ensino superior.

A falta de oportunidade e recursos nas instituições universitárias muitas vezes faz com que os jovens da graduação percam o interesse e deixem de praticar esportes, principalmente aqueles em equipe. Entretanto, a importância do chamado “Esporte Universitário” é fundamental para o bem estar físico e social dos indivíduos inseridos neste ambiente. Como afirmado por Hatzidakis (1993), Esporte Universitário é um fenômeno social que supre as demandas e necessidades de intercâmbio e integração física, cultural e social de estudantes universitários.

Coelho (1984) também aponta o Esporte Universitário como “um esporte de formação, cuja função principal é social, visando o bem estar do estudante universitário”. O autor ainda afirma que é impossível não atribuir contribuição do desporto acadêmico para aproximação do ser humano, de seu relacionamento, do incentivo ao coleguismo, ao espírito de coletivismo e ao incentivo à formação de novas lideranças. Assim, nota-se novamente a preocupação do bem estar social e das relações de interação entre pessoas se sobrepondo à parte física, também promovida por meio do esporte nas instituições de ensino superior.

Tendo ciência da importância do esporte no ambiente universitário, surgem as “Atléticas”, principais objetos de estudo desta pesquisa. As Associações Atléticas Acadêmicas (AAAs) ou simplesmente “Atléticas” são organizações estudantis de caráter esportivo. Estas instituições têm como principal objetivo promover o esporte no âmbito universitário, através de jogos e competições.

Os objetos de estudo da pesquisa, mais especificamente, são as Associações Atléticas Acadêmicas do Distrito Federal, fazendo-se uma abordagem do ponto de vista gerencial destas instituições. A pesquisa tem enfoque nas áreas de gestão dessas Atléticas, analisando principalmente suas práticas e ferramentas gerenciais.

Foram mapeadas e estão presentes no estudo Atléticas de cinco instituições de ensino superior do Distrito Federal. São elas: UnB [Universidade de Brasília]; UCB [Universidade Católica de Brasília]; UniCEUB; ESCS [Escola Superior de Ciências da Saúde]; e FACIPLAC [Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto Central].

Cada Atlética é a instituição esportiva representante de um ou mais cursos. Na pesquisa, foi identificada a presença de 14 cursos diferentes, dentre as cinco universidades citadas. As áreas de atuação dos cursos são bastante heterogêneas, abrangendo diversos campos de estudo, desde a Administração até a Medicina. Participaram do estudo um total de 20 Atléticas diferentes.

Apesar da forte presença das Atléticas no cenário atual, esta não é a única vertente do Esporte Universitário na graduação. É importante ressaltar que, como apontado por Hatzidakis (2006), existem três tipos de práticas no Esporte Universitário. São elas:

(a) - Esporte Universitário de Rendimento, praticado por alunos selecionados através dos melhores desempenhos apresentados dentro de cada Instituição de Ensino Superior (IES). O objetivo é participar de competições entre diversas universidades, inclusive campeonatos oficiais organizados pelas Federações Universitárias Estaduais ou pela Confederação Brasileira de Desportos Universitários (CBDU);

(b) – Esporte Universitário de Participação, que pode ser praticado por qualquer aluno, voluntariamente, sem qualquer tipo de seleção. Pode ocorrer em competições internas ou atividades esportivas recreativas com outros alunos, visando como objetivo a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção de saúde e da educação;

(c) - Esporte Universitário Educacional, sendo este praticado nas IES por dois diferentes meios: da Educação Física Curricular, na forma de disciplinas de graduação; ou nas Entidades Acadêmicas Esportivas, tais como as Associações Atléticas Acadêmicas (AAAs), Clubes Acadêmicos, Departamentos Esportivos de Centros ou Diretórios Acadêmicos, com o objetivo de alcançar o desenvolvimento integral e a formação para a cidadania e o lazer.

O presente estudo abordará as instituições que fazem parte do Esporte Universitário Educacional. É também relevante ressaltar que a abordagem utilizada tem como principal ponto

de análise as práticas e ferramentas de gestão utilizadas nas Atléticas. Assim sendo, para dar sustentação ao estudo, foram abordados e utilizados como referência dois estilos de gestão bastante estudados no campo da Administração: a Administração clássica e a Administração contemporânea.

A Administração clássica tem como alguns de seus principais representantes os engenheiros Taylor, considerado o pai da Administração, e Fayol. A eficiência na produção industrial fora um dos principais tópicos de abordagem desta escola, tanto que Taylor (1987) criou quatro Princípios Fundamentais da Administração científica. São eles: Princípio do planejamento; Princípio da preparação dos trabalhadores; Princípio do controle; e Princípio da execução – todos explanados no referencial teórico deste trabalho.

Chiavenato (1994) coloca, ainda se tratando da Administração clássica, que era a estrutura formal da empresa a parte focalizada por Fayol, dando ênfase às linhas hierárquicas existentes. Henry Fayol propôs que a estrutura administrativa de uma empresa deve ser vista como diversos órgãos (setores ou departamentos) que compõem um único corpo, para que assim ela apresente maior eficiência. Ainda segundo Chiavenato (1994), foram elaborados por Fayol os 14 princípios gerais da Administração, que devem ser utilizados na gestão de qualquer tipo de organização e de quaisquer tamanhos e complexidades. São eles: 1- Divisão do trabalho; 2- Autoridade; 3- Disciplina; 4- Unidade de comando; 5- Unidade de direção; 6- Subordinação dos interesses individuais ao interesse geral; 7- Remuneração; 8- Centralização; 9- Linha de comando; 10- Ordem; 11- Equidade; 12- Estabilidade dos funcionários; 13- Iniciativa; e 14- Espírito de equipe. Todos os princípios são também explanados no referencial teórico.

Com o passar dos anos e a evolução da Administração como ciência, Hampton (1992, p. 28) destaca que “não há uma separação nítida entre o passado e o presente, no que diz respeito à teoria e prática administrativa. Ao contrário, o passado é sombra no presente”. Por isso, não existe delimitação exata quanto as escolas clássica e contemporânea de Administração. Apesar disso, sabe-se que a Administração contemporânea se diferencia por lidar com um ambiente dinâmico, diferentemente daquele no qual as empresas da era industrial percorreram.

Pelo ambiente incerto e dinâmico no qual as organizações se encontram atualmente, os administradores contemporâneos carregam consigo a necessidade de possuir ferramentas que os auxiliem numa gestão mais assertiva, buscando diminuir incertezas e erros. Partindo deste pressuposto, Costa (2010) salienta que é preciso que existam indicadores, matrizes de séries históricas, relatórios de resultados e planilhas de controle que ilustrem o tamanho e a idade das

organizações, para que assim possam seguir rumo a melhoria, otimização dos recursos e aproveitamento da situação. Logo, no cenário atual, ferramentas gerenciais são valiosos instrumentos para gestores empresariais.

Por fim, principalmente através dos instrumentos de gestão mencionados, esta pesquisa busca diagnosticar a situação das 20 Atléticas participantes da pesquisa no DF, mostrando ao fim o panorama dessas instituições, sobre a ótica gerencial.

O movimento atlético universitário no DF é ainda recente e pouco disseminado, porém encontra-se em rápida ascensão. Entretanto, apesar do acelerado crescimento, não foram encontrados estudos em que este tipo de instituição (Associações Atléticas Acadêmicas) fosse abordado, de qualquer forma que seja, no Distrito Federal. Assim, tendo em mente a importância e benefícios trazidos pelas Atléticas e pelo Esporte Universitário, a pesquisa foi realizada de forma pioneira, com a intenção de abrir espaço para este tipo de abordagem, que pode vir a auxiliar as Atléticas, principalmente do DF, de diversas formas.

1.1 Formulação do problema

Atléticas são instituições formadas por alunos de graduação, na maioria dos casos, acredita-se, com pouca experiência prática, pouca idade e as vezes até mesmo sem nenhuma experiência profissional. Além disso, vários destes alunos encontram-se na graduação de cursos em que gestão organizacional não é um tópico presente no currículo e em nenhuma disciplina. Alguns cursos, tais como Enfermagem, Medicina ou Direito, apresentam pouca ou nenhuma familiaridade com gestão organizacional. No entanto, os alunos destes e de outros cursos se organizaram e formaram instituições esportivas representantes, que devem ser geridas como quaisquer outros tipos de organização, respeitando, é claro, suas particularidades.

Assim sendo, o questionamento da investigação partiu do pressuposto que as Atléticas do Distrito Federal apresentariam por serem ainda novas no contexto acadêmico poderia se defrontar com algumas dificuldades básicas em seu gerenciamento, principalmente quanto ao uso de ferramentas e práticas gerenciais, mesmo que básicas e já disseminadas nas organizações de modo geral. A partir deste raciocínio, foi elaborado o problema de pesquisa, que visa identificar como estão sendo tratados alguns dos fatores preponderantes para a gestão das Atléticas.

1.2 Objetivo Geral

Optou-se em entender como as Associações Atléticas Acadêmicas das diferentes universidades do DF se relacionam com ferramentas e práticas de gestão vista como fundamentais por diversos estudiosos. Além disso, Optou-se também por confirmar ou refutar a hipótese de que, pela pouca idade, experiência e elevado distanciamento das disciplinas de gestão, os membros diretores das Atléticas possuiriam pouco conhecimento em gestão organizacional. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é identificar a maturidade de gestão das Atléticas do DF através da utilização de ferramentas, práticas gerenciais e conhecimento em gestão por parte de suas diretorias.

1.3 Objetivos Específicos

1. Verificar se as Atléticas possuem algum tipo de sistema orçamentário;
2. Verificar a existência de estrutura de cargos formalizada nas Atléticas;
3. Mapear a idade das Atléticas no Distrito Federal.
4. Analisar se as instituições são carentes de conhecimento em gestão;
5. Investigar se a gestão de conhecimento nas Atléticas é eficaz;
6. Entender como as Atléticas são estruturadas no nível estratégico de gestão;
7. Verificar o quão latente seria a necessidade de aprimorar conhecimentos em gestão dos líderes das Atléticas;
8. Investigar se as instituições realizam controle financeiro eficaz;
9. Entender a eficácia da comunicação interna e externa das Atléticas
10. Entender as principais questões relacionadas a dificuldades no gerenciamento das Atléticas do DF.

1.4 Justificativa

Apesar da grande importância do Esporte Universitário e das Associações Atléticas Acadêmicas na vida dos universitários, pouco conhecimento – publicações em periódicos, dissertações e outros trabalhos – é produzido sobre o tema, ainda nos dias de hoje. Já no Distrito Federal, o conhecimento nas áreas mencionadas é ainda mais escasso, principalmente a respeito de Atléticas. Não foi encontrado nenhum estudo sobre AAAs publicado no DF, entretanto, este acontecimento pode se justificar pelo pouco tempo em que estas instituições estão presentes nas instituições de ensino superior desta região.

O presente estudo busca abrir caminho para este tipo de tema de pesquisa, não só na área da Administração mas também em quaisquer outras áreas desejáveis. O conhecimento acadêmico sobre Atléticas é extremamente escasso, principalmente no DF. Por isso, quaisquer estudos que busquem agregar, de alguma forma, o movimento atlético universitário serão bem vindos.

Esta pesquisa fornecerá uma visão geral de como as Atléticas do DF estão estruturadas atualmente, em termos de gestão organizacional. Serão diagnosticados problemas, falhas e gaps serão apontados e fundamentados, a fim de auxiliar os gestores das Atléticas na melhoria contínua dos processos dessas instituições.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração clássica

A Administração científica surgiu apenas há algumas décadas atrás. Ela passou a ser considerada como ciência a partir de tentativas de estruturação de modelos bases para o funcionamento das empresas, propostos por consagrados estudiosos como Taylor, Fayol e Weber. Estes nomes se tornaram referência em todo o mundo e ambos são estudados até os dias de hoje. Nesta época, a partir do final do séc. XIX e início do séc. XX, nascia e se estruturava a ciência da Administração.

Existe um grande interesse da parte de Taylor pela eficiência na produção industrial e por “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1987, p.31). Partindo destes interesses, Taylor (1987) criou quatro Princípios Fundamentais da Administração científica. São eles:

- **Princípio do planejamento** – prega que a os métodos empíricos no trabalho devem ser substituídos por procedimentos científicos, ou seja, o trabalho deve ser previamente planejado, testado e ter seus movimentos decompostos, com o objetivo de racionalizar sua execução e torna-lo mais eficiente;
- **Princípio da preparação dos trabalhadores** – os empregados devem ser selecionados de acordo com suas capacidades e aptidões, para posteriormente serem preparados para realizar determinado trabalho e assim aperfeiçoar suas habilidades para produzir mais e melhor, de acordo com o método planejado;
- **Princípio do controle** – trata-se de controlar e monitorar o trabalho realizado pelos funcionários, a fim de obter a certeza de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e conforme o método planejado;
- **Princípio da execução** – as atribuições e responsabilidades devem ser divididas, para que assim o trabalho seja o mais disciplinado possível.

E elaboração dos citados Princípios Fundamentais da Administração científica se tornou uma grande contribuição de Taylor para o desenvolvimento da Administração científica. Talvez por ter formação no campo da engenharia, sua obra é direcionada para o aspecto físico do

trabalho, dando maior foco à execução das atividades operacionais. A preocupação com a eficiência na execução dos trabalhadores é latente e uma importante característica da Administração clássica. Fica também evidenciada tal características na visão de outros autores:

O engenheiro americano Frederick Winslow Taylor, precursor da Administração Científica, preocupado com a forma de organização do trabalho na indústria, desenvolveu estudos de tempo e movimento com a finalidade de encontrar maneiras mais eficientes e eficazes de produção, enfatizando basicamente a execução das tarefas em um menor tempo possível e com o menor desperdício de material. Nesta abordagem teórica, cabia ao administrador planejar e supervisionar as atividades que seriam executadas pelos operários, evidenciando, assim, uma nítida divisão do trabalho entre os que pensam os processos vitais da organização e os que executam as tarefas. Portanto, os supervisores tinham a função de elaborar detalhadamente as instruções que orientavam as tarefas a serem desenvolvidas pelos trabalhadores (CHIAVENATO, 1994).

É também proposto e defendido por Taylor (1987) que a especialização do operário, juntamente com a fragmentação do trabalho – onde o produto deixa de ser produzido por poucas ou apenas uma pessoa e passa a ser dividido em vários processos menores, executados por diversas pessoas – leva ao aumento da produção. Isso ocorre, segundo o autor, porque quanto mais o trabalhador repete uma tal tarefa, mais ele se tornara especializado e mais rápido consegue produzir. Ainda neste contexto, os operários que executavam as tarefas fragmentadas ficavam sob supervisão de outras pessoas, que também tinham conhecimentos específicos de tal tarefa.

Uma proposição feita por Frederick Taylor e que também se tornou uma das bases argumentativas da Administração clássica tornou-se polêmica, com o passar dos anos. Taylor (1987) supõe que prêmios monetários e incentivos salariais são o único fator motivacional para o aumento da eficiência dos funcionários no trabalho. Desta afirmativa, é cunhado o termo “*homo economicus*”, referindo-se ao ser humano, que teria como único motivador de trabalho o dinheiro.

Apesar de existirem severas críticas a respeito destas abordagens, é inegável a contribuição de Taylor para o desenvolvimento e evolução da Administração ao redor do mundo. A partir de suas publicações, os conceitos puderam ser desenvolvidos por diversos outros estudiosos, em diferentes partes do mundo, contribuindo assim para impulsionar os modelos de gestão de empresas.

Durante e após o período das publicações de Taylor, outros estudiosos se empenharam em estudar a prática da administração das organizações mais a fundo. Um importante autor, de reconhecimento e importância equiparadas a Taylor, é Henry Fayol. Apesar de apresentarem

abordagens e focos diferentes, suas obras se complementam. O primeiro desenvolve sua obra com foco na operação/produção, na execução de tarefas da linha de produção, enquanto o segundo se preocupa com a direção da empresa.

Como colocado por Motta (1995), uma grande contribuição de Fayol foi destacar as funções do administrador de empresas – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – por acreditar que este sujeito é o real responsável pelo bom desempenho dos trabalhadores e pelo crescimento da organização, sendo necessário possuir conhecimentos técnicos e específicos para gerenciar as atividades da empresa.

As funções destacadas por Fayol foram adaptadas e modificadas ao longo dos anos, ganhando novas formas e nomenclaturas, porém mantêm a mesma essência. Tal conceito é ainda estudado e aplicado em empresas pequenas médias e grandes, sendo uma das bases de ensino na Academia, principalmente em cursos de gestão.

Chiavenato (1994) coloca que era a estrutura formal da empresa a parte focalizada por Fayol, dando ênfase às linhas hierárquicas existentes. Henry Fayol propôs que a estrutura administrativa de uma empresa deve ser vista como diversos órgãos (setores ou departamentos) que compõem um único corpo, para que assim ela apresente maior eficiência. Ainda segundo o autor, foram elaborados por Fayol os 14 princípios gerais da Administração, que devem ser utilizados na gestão de qualquer tipo de organização e de quaisquer tamanhos e complexidades. São eles:

1- Divisão do trabalho – especialização dos funcionários em determinadas atividades, aumento a eficiência na produção e melhorando a produtividade. Esse princípio vale não só para os operários da linha de produção, mas também para todo o restante da cadeia hierárquica da organização;

2- Autoridade – direito de superiores da cadeia hierárquica darem ordens aos subordinados. Obedecer às ordens é a contrapartida dos subordinados;

3- Disciplina – faz-se necessário o estabelecimento de regras e normas de conduta para os funcionários se portarem adequadamente. Se não houver disciplina, o caos tomará conta da empresa;

4- Unidade de comando – o funcionário deve obedecer ordens de apenas um chefe. Não deve haver dupla subordinação, ou maiores casos;

5- Unidade de direção – controle singular para a aplicação de um plano em que se deseja atingir os objetivos;

6- Subordinação dos interesses individuais ao interesse geral – os interesses gerais da empresa devem prevalecer sob os interesses individuais dos funcionários. O objetivo geral da empresa se sobrepõe a qualquer interesse individual;

7- Remuneração – o pagamento dos funcionários deve ser suficiente para garantir sua satisfação e da própria empresa;

8- Centralização – as atividades vitais da organização devem ser centralizadas e a hierarquia deve se concentrar no topo;

9- Linha de comando – defesa da estrutura hierárquica incondicionalmente, respeitando a linha de autoridade estabelecida;

10- Ordem – a ordem deve ser mantida em toda organização, Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;

11- Equidade – a justiça prevalece na organização e direitos iguais devem ser aplicados a todos da empresa. Só assim existirá devoção e lealdade de cada funcionário à empresa;

12- Estabilidade dos funcionários – a rotatividade de pessoal é prejudicial para a eficiência da organização e para o moral dos funcionários;

13- Iniciativa – Capacidade de estabelecer um plano e assegurar seu sucesso, ou seja, cumprir o plano traçado;

14- Espírito de equipe – os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para assim defenderem seus objetivos. O trabalho deve ser conjunto. A harmonia entre as pessoas é uma grande força para a organização.

Os 14 princípios gerais da Administração, proposto por Fayol, representam satisfatoriamente a linha de pensamento proposta por ele. Os aspectos de especialização do trabalho, comando hierárquico e centralização são claramente mostrados nesta listagem.

Nota-se a semelhança com algumas ideias propostas por Frederick Taylor. Logo, diz-se que os trabalhos de ambos os estudiosos se complementam, formando assim a base da Administração clássica, consagrada e estudada em vários países, desde então. Após a publicação

destas obras, modificou-se a forma de gerir uma organização, em várias partes do mundo. Alguns dos conceitos propostos evoluíram, se modificaram e ganharam força, enquanto outros já não são mais aplicáveis à sociedade moderna, porém não se pode negar a importância da contribuição de Taylor e Fayol para a construção da Administração como ciência.

2.2 Administração contemporânea

Desde o início do séc. XX, diversos estudiosos contribuíram para a evolução da Administração como ciência. Após as publicações de Fayol e Taylor, abriu-se uma oportunidade para um novo campo de estudo ser explorado e destrinchado, e assim ocorreu. Apesar de reconhecer importância das outras diversas escolas e abordagens da Administração, o presente trabalho não deseja explorar outras abordagens da teoria administrativa. Deseja-se, neste estudo, traçar um paralelo e apontar a evolução da Administração clássica até a Administração contemporânea.

Apesar de estudiosos proporem momentos de ruptura de pensamento no campo da Administração, Hampton (1992, p. 28) destaca que “não há uma separação nítida entre o passado e o presente, no que diz respeito à teoria e prática administrativa. Ao contrário, o passado é sombra no presente”. Apesar da complexa separação de momentos, a teoria administrativa contemporânea, segundo o autor, enfatiza a natureza das empresas e outras organizações como sistemas, nos quais tudo se encontra interligado.

Vários autores propõem uma linha do tempo com acontecimentos e momentos de criação, evolução e queda de diferentes momentos e abordagens da teoria administrativa. Isso acontece desde antes da Administração clássica até dar origem à Administração contemporânea. Apesar da importância de tais delimitações, realmente é difícil separar passado e presente no mundo da Administração, tendo em vista que as empresas podem adotar diferentes abordagens em sua gestão em um mesmo espaço de tempo que outras organizações adotam diferentes práticas.

Colocando a teoria administrativa contemporânea, que dá ênfase a natureza das organizações como um sistema, é também destacado por Hampton (1992) que essa teoria também enfatiza que a eficácia de uma prática gerencial depende das características particulares da situação em que se encontra sob prova. O autor aponta que a noção de sistemas e contingências contrastam com a visão de antigos teóricos que buscam alguma espécie de conjunto de práticas administrativas

universalmente corretas, que seriam supostamente eficazes para toda e qualquer situação e que proveriam um padrão.

Nota-se aqui uma divergência de opiniões entre o estudioso da Administração contemporânea (Hampton) e teóricos da Administração clássica (como Taylor e Fayol). Enquanto os dois últimos se preocupavam em criar modelos padronizados e universalmente corretos, na tentativa de obter receitas para replicação em diferentes organizações, Hampton descarta esta possibilidade. Para Hampton (1992), uma mudança em uma parte do sistema da organização afeta infalivelmente toda a empresa. Portanto, na Administração contemporânea, os modelos fixos não tem espaço, pela complexidade do ambiente onde as empresas atualmente estão inseridas e pela velocidade de mudança proporcionada pelas novas tecnologias.

Sabe-se que desde o começo dos anos 90, mudou-se drasticamente a forma de se gerir empresas. Com novas invenções tecnológicas, todo um novo cenário foi construído e transformado, fazendo com que as organizações tivessem de se adaptar aos novos modelos ou a sucumbir ao fracasso, e, para ambas as situações, temos diversos casos. Tal transformação é ilustrada a seguir:

O começo da década de 1990 marca o surgimento da Era da Informação, graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação. Na Era da Informação, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante. (CHIAVENATO, 2003, p. 756)

Claramente, pode-se perceber que o conceito de valor econômico se transformou completamente. Ao passo que, há algumas décadas atrás, o valor de uma empresa era pautado em seus bens físicos e riqueza econômica, hoje em dia este valor é pautado por conhecimento e informação. O ambiente se tornou mais complexo e o conceito de valor mais subjetivo.

A Tecnologia da Informação (TI) e principalmente a entrada do computador nas casas dos consumidores, segundo Chiavenato (2003), foi fator preponderante para a mudança. Segundo o autor, a tecnologia mudou o conceito de espaço, trazendo o conceito de escritório virtual ou não territorial. A era da informação levou prédios e escritórios a sofrerem intensa redução de tamanho, sendo um dos motivos para tal a compactação de arquivos em papel em arquivos eletrônicos, liberando espaços antes ocupados por grandes setores de arquivo.

É importante ressaltar que, além de melhora no espaço físico, os custos impactados com tais adventos tecnológicos também reduziram consideravelmente. Invenções como o computador pessoal levaram as empresas a executar tarefas de forma muito mais rápida e eficiente. Além disso, todo o espaço agora economizado pôde reaproveitado para outras atividades da empresa ou de terceiros, gerando também mais eficiência e menos custos.

Indo de encontro às ideias propostas por Chiavenato, Hampton (1993) coloca a tecnologia numa posição central de qualquer organização, nos dias de hoje. Ele ainda afirma que ela é a responsável por moldar os tipos de empregos que estão disponíveis e até mesmo as oportunidades de satisfação no trabalho para os funcionários.

A ideia proposta de que a tecnologia se encontra no centro das organizações é bastante aceitável atualmente. Todo o processamento de dados e grande parte da execução de tarefas nas organizações ao redor do mundo são realizados utilizando sistemas de tecnologia que surgiram na década de 90 e evoluíram. Existem ainda muitas empresas que atribuem seu negócio principal à computadores, smartphones e internet. Sem estes meios de suporte, estas empresas nem mesmo poderiam funcionar.

Pelo ambiente incerto e dinâmico no qual as organizações se encontram atualmente, os administradores contemporâneos carregam consigo a necessidade de possuir ferramentas que os auxiliem numa gestão mais assertiva, buscando diminuir incertezas e erros. Partindo deste pressuposto, Costa (2010) salienta que é preciso que existam indicadores, matrizes de séries históricas, relatórios de resultados e planilhas de controle que ilustrem o tamanho e a idade das organizações, para que assim possam seguir rumo a melhoria, otimização dos recursos e aproveitamento da situação. Logo, no cenário atual, ferramentas gerenciais são valiosos instrumentos para gestores empresariais.

2.3 Ferramentas gerenciais

A qualidade do gerenciamento de grande parte das organizações está atrelada a diversos fatores, tais como: competências e habilidades dos gestores e colaboradores, experiência e *know-how*, conhecimentos específicos de produto, mercado e público e diversos outros. Um fator também determinante para a qualidade da gestão organizacional, e que será aprofundado neste estudo, é o uso de ferramentas de gestão.

As ferramentas de gestão (ou ferramentas gerenciais) são úteis para o aumento da performance das organizações. Todos os tipos de organização podem adotar ferramentas de auxílio na gestão, independentemente de sua forma de atuação, tamanho ou complexidade. Estas ferramentas podem abarcar diversas áreas no campo da Administração, como: finanças, marketing, gestão de pessoas e estratégia. Algumas ferramentas tratadas como essenciais por estudiosos foram escolhidas e expostas, para fins de complementação deste estudo.

2.3.1 Gestão de fluxo de caixa

Não ocasionalmente, a primeira ferramenta abordada aqui é de controle de fluxo de caixa, pois como já foi citado por vários estudiosos e como destacado por Costa (2010), este controle sempre foi uma ferramenta de extrema importância. Como apontado pelo autor, muitas organizações são inviabilizadas pela falta de cuidado com o fluxo de caixa.

O objetivo principal deste controle é projetar os recursos disponíveis em caixa pela empresa. Com seu uso, tem-se informações financeiras cruciais para a tomada de decisão dos gestores.

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entrega de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações. (ASSAF NETO; SILVA, 1997, p. 35)

Quando as empresas não realizam as projeções de recursos que estarão disponíveis para honrar com seus compromissos, ou seja, quando não é feita a gestão de fluxo de caixa, corre-se o risco de sofrer cortes nas linhas de financiamento, não receber a mercadoria encomendada dos fornecedores e até mesmo ter sua operação descontinuada. Logo, fica evidenciada a importância da utilização desta ferramenta, que, apesar de essencial, não é utilizada por diversas organizações que ainda não apresentam grande maturidade em sua gestão.

2.3.2 Gestão orçamentária

O orçamento empresarial surge da necessidade de controlar os custos das organizações. Existem diversas técnicas e metodologias diferentes para a realização de um orçamento e em quase todas elas são estabelecidas metas fixas e planejamento contábil para o futuro, podendo apresentar diferentes periodicidades de vigência do orçamento (anual, semestral, etc.). O sistema orçamentário ideal é aquele que:

...atinge uma completa congruência de objetivos e, simultaneamente, cria um direcionador para os gestores alcançarem as metas da organização de forma ética. Essas características incluem um feedback frequente sobre o desempenho, incentivos monetários e não monetários, participação, padrões realísticos, controle dos custos e medidas múltiplas de desempenho. (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 35)

Esta ferramenta auxilia no estabelecimento de metas para as empresas, tanto no campo das receitas como no das despesas. Apesar de ser uma útil ferramenta de auxílio para organizações de todos os tamanhos e diferentes complexidades, é uma ferramenta ainda mais necessária na gestão de grandes empresas. Como existem diversos departamentos e, geralmente, muito mais colaboradores nas grandes organizações, o sistema orçamentário serve como um “norte” para cada um desses departamentos e áreas funcionais diferentes da empresa, tornando-se um guia para os gestores de cada subdivisão da empresa. Além de servir de guia, o orçamento pode vir a se desdobrar em metas para cada departamento e para a empresa como um todo.

“O envolvimento administrativo no programa de planejamento e controle de resultados está diretamente relacionado à confiança depositada pela administração em sua própria capacidade de influenciar significativamente o curso futuro de certos eventos e, portanto, o êxito da empresas” (WELSCH, 1983, p. 50).

A alta administração das organizações deposita, através do sistema orçamentário, a confiança em sua capacidade de atingimento do que está sendo proposto para o futuro da organização. Assim, fica-se evidenciada a importância de abordar métodos condizentes com a realidade da empresa e trazer embasamento necessário para a elaboração de um orçamento real e preciso.

2.3.3 Benchmarking

O Benchmarking externo, em resumo, segundo Slack et al. (1999) é a prática de comparação de produtos, serviços e processos com outras empresas. Esta prática pode ser aplicada continuamente e até mesmo com uma periodicidade estabelecida.

Existem também outros tipos, como o benchmarking interno, que realiza comparações entre departamentos diferentes de uma mesma empresa. A comparação pode ser realizada com concorrentes ou não concorrentes e até mesmo com empresas de outros setores do mercado. Ela é geralmente feita com o objetivo de identificar boas práticas em outras empresas e obter informações a fim de melhorar os processos realizados pela empresa que utiliza a ferramenta.

Esta ferramenta, além de ser útil a empresas pequenas, médias e grandes, pode ser utilizada para captar boas práticas tanto no nível operacional das organizações como no tático e estratégico.

2.3.4 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico nada mais é que um plano, que apresenta direcionamentos e objetivos, a ser seguido por uma organização. Este plano leva em conta a evolução esperada a ser apresentada pela empresa no futuro.

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.
(DRUCKER, 1984, p. 133)

Para a elaboração do planejamento estratégico, a empresa deve ter uma visão clara de seus objetivos, de onde se quer chegar e de quanto se deseja evoluir. Deve-se, antes de elaborar os objetivos, ter conhecimento sobre a situação atual da empresa, analisando diversos pontos internos. Além disso, os pontos externos, como crescimento do mercado de atuação, cenário político e econômico, entre outros, devem ser observados, pois influenciarão no desdobramento do planejamento.

Cada organização deve elaborar um planejamento estratégico de acordo com sua realidade e de seu mercado. O tempo vigente do planejamento estratégico deve também ser uma decisão que varia de acordo com a instituição que o elabora, tendo geralmente duração de poucos anos.

Um planejamento estratégico pode apresentar diversos modelos e metodologias. Cabe à organização decidir qual será a mais adequada e que melhor se adapta a seu contexto. A metodologia mais conhecida e estudada na Administração é o BSC (Balanced Scorecard). Porém, existem outros métodos ainda relativamente pouco conhecidos neste campo, como o MWB (Must Win Battles), que vem se tornando conhecido principalmente pelo case de sucesso da gigante da aviação americana Southwest Airlines.

2.4 Gestão esportiva universitária

As instituições analisadas no presente estudo são as Associações Atléticas Acadêmicas do Distrito Federal. Para entender suas particularidades e compreender o ambiente em que estão envolvidas, faz-se necessária a introdução de conceitos como: esporte universitário, gestão esportiva, e as próprias AAAs.

2.4.1 Esporte Universitário

Elias (1992) afirma que o Esporte Universitário nasceu em escolas públicas da Inglaterra, no século XIX, onde práticas populares foram sistematizadas para melhorar o controle do tempo livre dos adolescentes das classes dominantes e ascendentes. Com o tempo, a prática do esporte nas universidades evoluiu e é tratada de diversas maneiras, que vão desde a utilização das atividades físicas como transformação social até a realização de megaeventos que atrame milhares de pessoas.

No Brasil, “a prática desportiva entre universitários, nos seus primórdios, foi iniciativa dos próprios universitários, surgindo no final do século XIX, no Colégio Mackenzie (São Paulo-SP), na Faculdade de Medicina e Cirurgia (Rio de Janeiro - RJ) e na antiga Escola Politécnica do Rio de Janeiro” (MAZZEI; BASTOS, 2012, p. 1143-144).

Uma revisão literária realizada por Barbosa (2014) reúne, em ordem cronológica, os principais fatos marcantes acerca da evolução do esporte universitário no Brasil e no mundo. O quadro 1 mostra os fatos e sua cronologia:

Quadro 1

Principais fatos que marcaram a história do esporte universitário no Brasil e no mundo

Ano	Fatos históricos
1829	Primeiro registro de competição universitária - Regata de remo entre as universidades de Oxford e Cambridge, na Inglaterra
Final do séc. XIX	Primeiros relatos de Esporte Universitário no Brasil
1923	Primeira competição de nível mundial entre estudantes universitários - Jogos Mundiais Estudantis
1935	Primeira edição dos Jogos Universitários Brasileiros - JUBs
1939	Fundação da Confederação Brasileira de Desporto Universitário - CBDU
1959	Primeira Olimpíada Universitária, em Turim - Itália

Fonte: Elaboração própria. Informações em Barbosa (2014)

O Esporte Universitário pode ser definido, segundo Barbanti (1994) como: “uma forma de esporte institucional que oferece atividade física para os membros da universidade/faculdade”. É também apontado pelo autor que, apesar de a maioria dos esportes oferecidos serem recreativos, “existem também esportes competitivos nos quais os estudantes podem participar através de competições amistosas e competições estaduais (promovidas pelas federações universitárias) e nacionais, promovidas pela CBDU”

De forma menos abrangente e simples, Hatzidakis (1993) afirma que o Esporte Universitário “é um fenômeno social que supre as necessidades de intercâmbio e integração física, cultural e social dos universitários”. O autor trata o conceito de forma mais ampla por não limitá-lo a simples prática de atividades físicas. Aqui, o conceito é aprofundado, tratando o Esporte Universitário como um fenômeno social. Além disso, o autor aborda as necessidades supridas por tal fenômeno, que por sua vez, também não se limitam ao físico apenas, mas também ao cultural e social dos praticantes.

Outra definição é sugerida por Coelho (1984), definindo Esporte Universitário como “um esporte de formação, cuja função principal é social, visando o bem estar do estudante universitário”. O conceito do autor é semelhante e complementar ao proposto por Hatzidakis. Nesta definição, é evidenciada a função social deste tipo de esporte. Para o autor, esta é principal função, mesmo em detrimento do bem estar físico que naturalmente é gerado pela prática de atividades físicas.

Ainda segundo Coelho (1984), é impossível não atribuir contribuição do desporto acadêmico para aproximação do ser humano, de seu relacionamento, do incentivo ao coleguismo, ao espírito de coletivismo e ao incentivo à formação de novas lideranças. Nota-se novamente a preocupação do bem estar social e das relações de interação entre pessoas se sobrepondo à parte física, também promovida por meio do esporte nas instituições de ensino superior.

Um conceito mais abrangente e que não coincide com Coelho (1984) e Hatzidakis (1993) é apresentado por Barbosa (2014), trazendo a definição de Esporte Universitário como “toda e qualquer prática de esportes, seja ela obrigatória ou voluntária, realizada dentro de uma IES por alunos matriculados na graduação ou pós-graduação.” Apesar da definição proposta pelo autor apresentar grande abrangência, ela delimita geograficamente a prática deste tipo de esporte. Eventos esportivos podem ser realizados também fora das universidades e faculdades (e não apenas dentro de uma IES, como proposto), em ginásios, quadras ou qualquer espaço disponível para o tipo de prática. A prática do esporte por universitário, representando uma instituição acadêmica, em qualquer que seja o ambiente, obviamente também será tratada como Esporte Universitário.

De forma mais objetiva e concreta, o tema é definido abordando alguns dos mais importantes aspectos que o envolvem.

O esporte universitário é a prática esportiva formal, executada por alunos de graduação ou pós-graduação de Instituições de Ensino Superior (IES) públicas ou privadas, regularmente matriculados, com o objetivo de formar equipes para a disputa de competições oficiais, por meio da IES diretamente ou de uma Associação Atlética Acadêmica e que participam efetivamente de competições. (MAZZEI; BASTOS, 2012, p. 139).

Tal definição apresenta-se mais completa por delimitar e abordar aspectos até então pouco mencionados na definição de outros autores e estudiosos. Deixa claro que prática do Esporte Universitário é formalizada; que a prática pode ser contemplada tanto por estudantes de graduação como de pós graduação; que as IES abarcadas se inserem tanto no ensino público como no pago;

e aponta o principal objetivo do esporte nas universidades e faculdades, que é de formar equipes para competir, apontando ainda que a competição pode ocorrer com as equipes competidoras representando a própria IES ou até mesmo representando Associações Atléticas Acadêmicas.

Existem três tipos de prática no Esporte Universitário observadas no Brasil, segundo Hatzidakis (2006). São elas:

- (a) - Esporte Universitário de Rendimento, praticado por alunos selecionados através dos melhores desempenhos apresentados dentro de cada Instituição de Ensino Superior (IES). O objetivo é participar de competições entre diversas universidades, inclusive campeonatos oficiais organizados pelas Federações Universitárias Estaduais ou pela Confederação Brasileira de Desportos Universitários (CBDU);
- (b) – Esporte Universitário de Participação, que pode ser praticado por qualquer aluno, voluntariamente, sem qualquer tipo de seleção. Pode ocorrer em competições internas ou atividades esportivas recreativas com outros alunos, visando como objetivo a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção de saúde e da educação;
- (c) - Esporte Universitário Educacional, sendo este praticado nas IES por dois diferentes meios: da Educação Física Curricular, na forma de disciplinas de graduação; ou nas Entidades Acadêmicas Esportivas, tais como as Associações Atléticas Acadêmicas (AAAs), Clubes Acadêmicos, Departamentos Esportivos de Centros ou Diretórios Acadêmicos, com o objetivo de alcançar o desenvolvimento integral e a formação para a cidadania e o lazer.

O Esporte Universitário de Rendimento, por evidenciar e dar visibilidade aos atletas que se destacam, apresenta uma maior competitividade. No Brasil, existem competições realizadas anualmente, incentivando e promovendo o Esporte de Rendimento, como o JUBS (Jogos Universitários Brasileiros) e a LDU (Liga do Desporto Universitário). Para conseguirem participar de tais competições, as IES precisam se classificar em jogos estaduais, organizados pela Federações Esportivas Estaduais.

“A Liga do Desporto Universitário engloba os campeonatos brasileiros universitários em diversas modalidades, tais como Lutas (karatê, judô e taekwondo), Tênis, Tênis de Mesa, Xadrez, Futebol de Campo, Futsal, Handebol, Vôlei, Basquete e, também, modalidades de areia. A cada ano a LDU reúne milhares de alunos-atletas nas etapas estaduais e nacionais” (CBDU, 2016)

“As Olimpíadas Universitárias – JUB’s são o maior evento esportivo da categoria universitária, referência dentro e fora do país, e congrega mais de três mil jovens alunos

atletas em sua fase nacional. Oito modalidades compõem o programa das OUB's: atletismo, natação, judô, xadrez, futsal, handebol, vôlei e basquete. O formato atual das OUB's é fruto da parceria entre CBDU, Comitê Olímpico Brasileiro (COB), Ministério do Esporte e Organizações Globo iniciada no ano de 2005" (CBDU, 2016).

O Esporte Universitário brasileiro avança aos poucos, porém existe certa dificuldade em se desenvolver. Barbosa (2014) apresenta duas hipóteses responsáveis pela situação em que o tópico se encontra atualmente: (a) – Formas desiguais de financiamento; (b) – Modelo de gestão adotado.

As fontes de financiamento ao Esporte, como um todo, são diversas e podem ser obtidas por diferentes meios. Da Costa (2006) considera as seguintes fontes de financiamento:

- (1) Recursos Públicos Diretos da União, dos Estados e Municípios;
- (2) Recursos Públicos de órgãos e instituições da administração indireta das esferas dos Municípios, dos Estados e da União;
- (3) Recursos provenientes da vinculação de parte das receitas de impostos e taxas nas esferas de Municípios, Estados e União;
- (4) Recursos provenientes de medidas de incentivo fiscal;
- (5) Recursos provenientes da vinculação de parte das receitas de concursos de prognósticos, loterias e outras modalidades de apostas;
- (6) Recursos provenientes de Fundos e outras medidas de fomento ao esporte e ao lazer;
- (7) Recursos provenientes de linhas de crédito e incentivos a toda a cadeia produtiva vinculada ao segmento.

O mesmo autor afirma que recentes mudanças na legislação do país favoreceram o desenvolvimento do esporte, principalmente no que se diz respeito ao financiamento da prática do esporte no Brasil.

“Um passo importante para o desenvolvimento do esporte foi a série de legislações sobre esporte que a partir da Lei Zico (1993) até a Lei Agnelo/Piva, reordenaram a organização do esporte no Brasil e, no nosso caso, principalmente, preocuparam com o financiamento da prática do esporte no país. Essa legislação foi acompanhada pela criação de instâncias governamentais no nível federal, estadual e municipal que acabaram em 2003 possibilitando a criação do Ministério do Esporte, órgão responsável pela elaboração e implementação de políticas públicas nacionais da área. Como se pode notar, a

institucionalização do esporte é no Brasil um processo muito recente, isto explica em parte a pouca quantidade de gestores esportivos especializados e preparados” (DA COSTA, 2006)

Por se tratar de mudanças relativamente recentes, o autor relaciona a pequena quantidade de gestores esportivos no país que sejam especializados e preparados. Com o passar dos anos, o número de gestores atuantes na área deve aumentar à medida em que o Esporte evolui no país. Além de quantidade, a qualidade dos profissionais – no que se refere a especializações e tempo de estudo dos gestores – também deve se elevar.

2.4.2 Gestão esportiva

Como apontado por Nolasco et al (2006), Administração Esportiva (denominação histórica da área de conhecimento no Brasil) ou Gestão do Esporte concerne à organização e à direção de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer tais atividades, podendo ser orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, ou mesmo práticas de lazer e saúde.

É importante salientar que existe uma formação profissional diferente para os gestores de instituições esportivas, por lidarem com diversas particularidades deste universo. Assim como existem cursos de formação para administradores de modo geral, existem também cursos específicos para administradores esportivos. Estes cursos de formação são relativamente novos no Brasil, e existe uma disparidade grande se comparado a outros países, como os Estados Unidos.

Pires e Sarmento Lopes (2001) apontam que desde que o primeiro programa acadêmico de graduação profissional em Gestão do Esporte surgiu na Ohio University, (Estados Unidos), mais de 200 instituições universitárias passaram a oferecer cursos de Gestão do Esporte naquele país, até o momento da pesquisa. Os autores ainda salientam que na Europa, até 2001, cerca de 50 cursos de graduação eram oferecidos e destinados especificamente à formação de gestores esportivos.

O artigo citado foi publicado em 2001. Sabe-se que o número de cursos de graduação em Gestão Esportiva se elevou notavelmente desde a publicação, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. Nota-se também que o número de cursos de graduação em Gestão do esporte nos Estados Unidos é bastante superior ao resto do mundo.

No Brasil, segundo Mazzei (2013), até o ano de 2012 existiam 43 cursos ativos, sendo estes bacharelados e tecnólogos e apresentando diferentes nomenclaturas, como: “bacharel em

gestão do Esporte e do lazer”, “tecnológico em gestão de empreendimentos esportivos” e “tecnológico em gestão desportiva e de lazer”, “tecnológico em organização e promoção de eventos sociais e desportivos” e “tecnológico em gestão do Esporte”.

Comparando os números apresentados por Mazzei (2013) e Pires e Sarmiento Lopes (2001), nota-se uma grande diferença no número de cursos oferecidos entre o Brasil e os Estados Unidos – 43 e mais de 200, respectivamente. Mesmo com dados apresentados em 2012, ou seja, mais de 10 anos após a publicação de Pires e Sarmiento Lopes (2001), o Brasil ainda apresenta poucos cursos de formação de gestores esportivos, se comparado ao líder global.

Além das disparidades existentes na formação de gestores esportivos no Brasil e no restante do mundo, principalmente nos Estados Unidos, os brasileiros sofrem ainda com a escassez de trabalhos científicos na área. A escassez é referente tanto ao tema de gestão esportiva quanto ao tema Esporte Universitário.

Até o presente momento, Barbosa (2014) aponta que poucos trabalhos - sendo estes artigos em revistas científicas, trabalhos de conclusão de curso, resumos em anais de congressos – voltados para o Esporte Universitário foram encontrados, bem como seus fundamentos e percepções sobre sua gestão. Mazzei e Bastos (2012) afirmam que a temática mais abordada sobre o tema diz respeito a sua história, conceitos e relação com o Estado. Apontam também que “pesquisas neste campo encontram-se em estágio embrionário”.

Conforme os eventos esportivos foram evoluindo e as atividades esportivas, antes tomadas apenas como secundárias e de entretenimento, foram se profissionalizando, enxergou-se a necessidade de adotar mecanismos de gerência mais complexos, tanto para os clubes e atletas como para os eventos e competições. Como é afirmado por Nolasco et al (2006), ao longo do século XX, na medida em que as instituições foram se tornando mais sofisticadas e o esporte foi se ampliando, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, o sentido de liderança administrativa passou a substituir o modo tradicional (típicos da Educação Física) para dar lugar as funções de gestão propriamente dita, como planejamento, execução, direção e controle. Percebe-se neste momento a adoção de conceitos tradicionais e difundidos da gestão organizacional, apontando assim a inserção da gestão mais profissional no âmbito esportivo.

2.4.3 Associações Atléticas Acadêmicas - Conceituação e formação

Associações Atléticas Acadêmicas (AAAs) ou simplesmente “Atléticas” são organizações estudantis de caráter esportivo. Estas instituições têm como principal objetivo promover o esporte no âmbito universitário, através de jogos e competições.

Podem existir diversas Atléticas em uma mesma universidade, representando diferentes cursos. Esta distribuição mostra certa evolução no cenário esportivo universitário brasileiro, que até 1941 não possuía garantias legais de funcionamento, sendo o incentivo ao esporte nas Instituições de Ensino Superior um fator puramente opcional.

Entretanto, Starepravo et al. (2010) aponta que o esporte universitário no Brasil, já era praticado em instituições muito antes do poder público vir a regulamentá-lo. Toledo (2006) afirma que a criação das primeiras federações universitárias, como o FAE (Federação Atlética de Estudantes), no Rio de Janeiro, atualmente FEURJ (Federação de Esportes Universitários do Rio de Janeiro), em 1933, e a FUPE (Federação Universitária Paulista de Esportes), em 1934, deu-se antes mesmo da disputa dos primeiros Jogos Universitários Brasileiros (JUBs), na época chamada de Olimpíada Universitária. O autor também destaca que Casper Líbero, desportista e incentivador do esporte brasileiro, em 1935, conseguiu realizar em São Paulo a I Olimpíada Universitária do Brasil.

Sabe-se que “por vários anos, Rio de Janeiro e de São Paulo ficaram responsáveis pela realização em seus estados de jogos com grande importância para o esporte universitário. A realização destas disputas pelos demais estados participantes, surgiu em 1941, após a intervenção do Estado” (STAREPRAVO, 2010, p. 4). Então, anteriormente à regulamentação da prática de esportes nas IES, haviam sim atividades que promoviam o esporte nas universidades, porém eram escassas e as mais importantes aconteciam apenas em torno do Rio de Janeiro e de São Paulo.

A grande mudança aconteceu com a aprovação da Lei nº 3.199/41, durante o período de governo do presidente Getúlio Vargas, no início da década de 1940.

Esta lei interferiu diretamente na estruturação do esporte no Brasil, contribuindo em três pontos básicos da estrutura esportiva: a regulamentação das entidades esportivas; a definição da função do Estado brasileiro frente ao esporte; e a indicação de como administrar as práticas esportivas (STAREPRAVO, 2005).

No dia 15 de setembro de 1941, o Decreto-Lei nº 3.617 passa a regulamentar a organização e funcionamento do esporte universitário, determinando a base do funcionamento deste ecossistema:

Art. 2º A Confederação dos Desportos Universitários organizar-se-á de acordo com as seguintes bases, desde já em vigor:

I – Haverá, em cada estabelecimento de ensino superior, uma associação atlética acadêmica, constituída por alunos, e destinada à prática de desportos e à realização de competições desportivas. A associação atlética acadêmica de cada estabelecimento de ensino superior estará anexa ao seu diretório acadêmico, devendo o presidente daquela, fazer parte deste.

II – As associações atléticas acadêmicas formarão, dentro de cada universidade, uma federação atlética acadêmica, que estará anexa ao diretório central acadêmico da mesma universidade, devendo o presidente daquela fazer parte deste.

III – As associações atléticas acadêmicas dos estabelecimentos isolados de ensino superior, no Distrito Federal ou dentro de um mesmo Estado, ou Território, reunir-se-ão para a constituição de uma federação atlética acadêmica, salvo se preferirem filiar-se à federação da universidade ou de uma das universidades aí existentes.

IV – As federações atléticas acadêmicas de todo o país formarão a Confederação dos Desportos Universitários (BRASIL, 1941b).

Assim, a Confederação Brasileira de Esportes Universitários (CBDU) passa a se organizar de acordo com o regimento da nova lei. Isto implica na criação compulsória de uma Associação Atlética Acadêmica em cada estabelecimento de ensino superior brasileiro, formada por alunos desta instituição. Fica também estabelecido que o presidente da AAA deve fazer parte do Diretório Central Acadêmico da IES, em cada universidade brasileira. Além disso, é também regulamentada a formação das federações atléticas – em cada estado e no Distrito Federal – e da Confederação Nacional (órgão representante das federações). A figura 1 mostra como a estrutura política se organizou, após as mudanças:

Então, após a aprovação das leis, Starepravo et al. (2010) afirma que a representação básica no esporte universitário brasileiro seria as Associações Atléticas Acadêmicas de cada curso. A reunião destas nos estados, territórios e Distrito Federal formaria as federações de esporte universitário e estas, por sua vez, formariam, reunidas, a Confederação de Desportos Universitários.

Figura 1 - Organização estrutural, financiamento e formas de práticas do esporte universitário brasileiro



Fonte: Barbosa (2014, p. 8)

Outra importante mudança, segundo Starepravo et al. (2010), relacionada ao cenário desportivo universitário brasileiro deve-se a mudanças na Constituição. O autor afirma que a sociedade vinha passando por um período de transição nas relações sociais - devido ao fim do regime limitador -, em que o estado passara a exercer menos controle sobre os indivíduos e dava mais liberdade e autonomia às instituições e população. Então, a normatização do esporte na Constituição de 1998 define:

Art. 217 É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais, como direito de cada um, observando:

- I. a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;
- II. a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para o desporto de alto rendimento;
- III. o tratamento diferenciado para o desporto profissional e não-profissional;
- IV. a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional (BRASIL, 1988).

A partir deste momento, segundo o artigo 217 da Constituição Brasileira de 1998, o Estado é responsável por fomentar as práticas desportivas, inclusive no ambiente universitário, dando autonomia às IES quanto a sua organização e funcionamento.

Acredita-se que, devido a autonomia e incentivo por parte do Estado, o crescimento do esporte universitário foi alavancado e expandido, principalmente durante as duas últimas décadas. Há anos atrás, era comum existirem Atléticas representando a própria universidade como um todo. Porém, com o passar dos anos, além da existência destas atléticas (que continuam exercendo tal representação), os estudantes passaram a criar Atléticas que representassem seus próprios cursos, tornando-se assim uma parte do todo. Isto proporcionou uma grande expansão no número de AAAs em todo o país. Assim, em vez de existir apenas a Associação Atlética da USP, por exemplo, foram criadas as Associação Atlética Acadêmica de Engenharia da USP, Associação Atlética Acadêmica de Direito da USP, e assim por diante.

Não foi encontrado nenhum tipo de estudo que mapeie ou informe o número de Atléticas existentes no Brasil, nem mesmo estimativa desta quantia. Entretanto, sabe-se que o número de AAAs cresce aceleradamente, principalmente na década atual. Isso se deve ao aumento da quantidade e da qualidade das competições universitárias esportivas.

Buscando tornar o conceito de Atlética mais tangível para os que desconhecem este tipo de instituição, traz-se no Apêndice B um trecho do estatuto de uma. Nele, são apresentadas as informações da Atlética de Administração da UnB, retiradas do estatuto da Associação, em novembro de 2015, quanto à: natureza sede e foro; fins da instituição; e símbolos representativos.

É visível a similaridade, em alguns aspectos, entre uma Associação Atlética Acadêmica e um time brasileiro de futebol tradicional. Ambos possuem cores características que representam as equipes e mascotes, por exemplo. Além disso, ambas possuem grupos de torcedores que as acompanham em competições, torcendo e incentivando-os à vitória.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A pesquisa possui natureza qualitativa e sua realização ocorreu através de um levantamento de campo. Um levantamento de campo (*survey*) é, segundo Gil (2012), um modo de analisar informações geradas pela interrogação direta dos indivíduos cujo comportamento se deseja abordar. Por se tratar de uma técnica direta de obtenção de informação (através de respostas dos próprios agentes estudados), esta técnica de pesquisa é bastante útil para se estudar opiniões e atitudes.

Para este tipo de pesquisa é comum a utilização de questionário, que de acordo com Lakatos e Marconi (2009) se constitui em um instrumento de coleta de dados formado por uma série ordenada de perguntas. Assim como, normalmente, são realizados os levantamentos de campo, este trabalho contará também com a aplicação e análise de questionários.

O levantamento de campo, como qualquer outro tipo de pesquisa, apresenta uma série de vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens, Gil (2012) destaca:

- Conhecimento direto da realidade – Pois as próprias pessoas que têm comportamento como objeto de estudo informam as respostas das perguntas elaboradas, eliminando o subjetivismo da interpretação do pesquisador;
- Economia e rapidez – pois pode-se obter e tabular uma grande quantidade de dados em um curto espaço de tempo, além de existir a possibilidade de redução de custos;
- Quantificação – já que os dados obtidos podem ser agrupados em tabelas, possibilitando análises estatísticas.

Além das vantagens citadas, Gil (2012) apresenta também as desvantagens (ou limitações) deste tipo de pesquisa. São algumas delas:

- Ênfase nos aspectos perspectivas – devido ao fato de que a pesquisa captura a percepção que as pessoas têm sobre si mesmas, e essa percepção é subjetiva e mutável.

- Pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais – pois a interpessoalidade é de grande valia nos fenômenos sociais, porém os levantamentos são realizados com base na perspectiva do próprio indivíduo, somente.

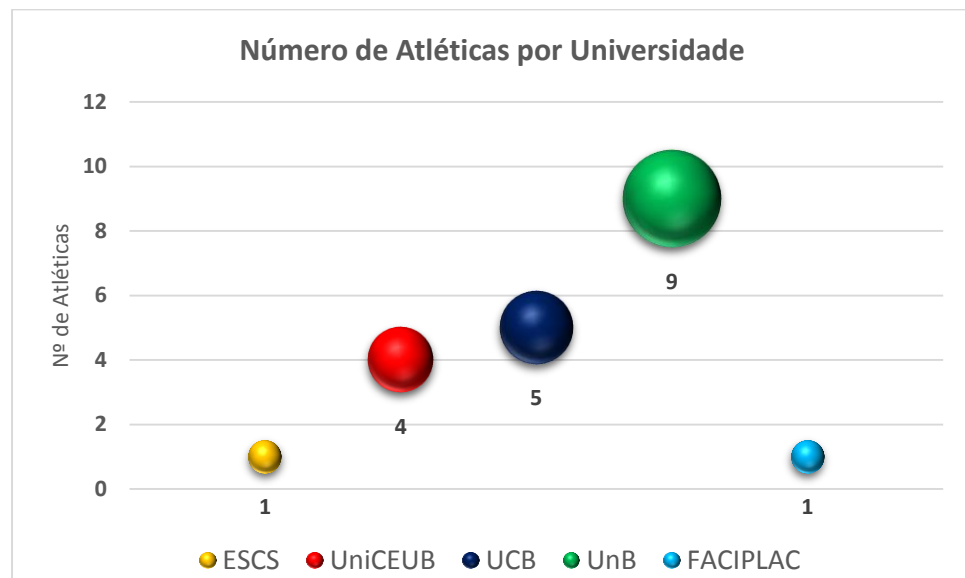
- Limitada apreensão do processo de mudança – já que o levantamento de campo retrata uma visão estática de determinados comportamentos, e eles mudam ao longo do tempo.

Observando-se a metodologia, as características vantajosas e as limitações que circundam o *survey*, optou-se por utilizar esta técnica, pois se mostra adequada aos objetivos da pesquisa realizada.

3.2 Participantes da pesquisa

Através de investigações previamente realizadas, constatou-se a existência de 22 Atléticas no Distrito Federal, até a data do início da pesquisa. Elas estão espalhadas por diversas IES e são formadas por vários tipos de cursos de graduação diferentes. Todas as Atléticas mapeadas foram abordadas e 20 delas optaram por participar desta pesquisa. A figura 2 mostra a distribuição das Atléticas abordadas nas universidades.

Figura 2 – Distribuição de Atléticas por Universidade no DF



Fonte: Elaboração própria

Como mostrado, observa-se que a maior parte das Atléticas do DF se encontram na UnB [Universidade de Brasília] (9 Atléticas), seguida pela UCB [Universidade Católica de Brasília] (5 Atléticas). Posteriormente, a terceira instituição universitária com mais AAAs atualmente é o UniCEUB (4 Atléticas), e por último, empatadas (1 Atlética em cada), ESCS [Escola Superior de Ciências da Saúde] e FACIPLAC [Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto Central].

As 20 Atléticas que colaboraram com a pesquisa, além de estarem espalhadas por 5 instituições universitárias diferentes, são compostas por uma variedade de cursos, de várias naturezas diferentes. O quadro 2 aponta os 14 cursos que participam do movimento atlético do Distrito Federal na atualidade:

Quadro 2 – Composição das Atléticas do DF por curso

Composição das Atléticas por curso
Administração
Arquitetura
Comunicação
Direito
Economia
Educação Física
Enfermagem
Engenharias
Farmácia
Fisioterapia
Gestão de Políticas Públicas
Medicina
Odontologia
Relações Internacionais

Fonte: Elaboração própria

Como mostrado na figura, uma considerável variedade de cursos participa ativamente do movimento atlético no DF. Dos 14 cursos diferentes, a Medicina se destaca por ser o único curso representado por Atléticas nas 5 instituições universitárias citadas.

3.3 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O principal instrumento da pesquisa se trata do questionário, aplicado única e uniformemente para todas as Atléticas que aceitaram participar da pesquisa. Todos os presidentes – membros de maior grau hierárquico em todas as instituições em questão – foram abordados e convidados a responder. Caso não estivessem aptos a responder, por motivos individuais, os presidentes indicariam outro membro da diretoria de sua Atlética para representá-los. Ao final, 17 presidentes (das 20 atléticas participantes do estudo) colaboraram diretamente com a pesquisa.

Além das respostas do presidente de cada Atlética, outros dois membros da diretoria de cada Atlética foram convidados a participar, totalizando assim 3 membros por atlética. É importante ressaltar que houve a preocupação de buscar apenas membros de diretoria, pois são os que têm mais conhecimento a respeito da gestão da organização.

Dentre os membros da diretoria, que não o presidente, pessoas de vários cargos diferentes contribuíram para a pesquisa. Estas pessoas foram recomendadas, em sua maioria, pelos próprios presidentes das Atléticas. Ao final, 41 membros da diretoria também contribuíram, somando-se aos 17 presidentes, totalizando assim 58 respondentes. A distribuição dos cargos dos respondentes são apresentados na Quadro 3:

Quadro 3 – Distribuição dos cargos dos respondentes da pesquisa

Cargo	Quantidade
Conselheiro(a)	1
Coordenador(a) Geral	1
Diretor(a) de Bateria	3
Diretor(a) de Comunicação	2
Diretor(a) de Esportes	7
Diretor(a) de Eventos	2
Diretor(a) de Marketing	2
Diretor(a) de Negócios	1
Diretor(a) de Viagens	1
Diretor(a) Geral	3
Diretor(a) de Eventos e Comunicação	1
Membro da Comissão de Calouros	1
Presidente	17
Secretário(a)	1
Tesoureiro(a)	2
Vice presidente	13
Total -----	58

Foi observada uma variedade de cargos dentre os respondentes. A aplicação do questionário com os presidentes era um objetivo inicial da pesquisa, então, este foi o cargo em que houveram mais respostas ao instrumento (17 pessoas). Seguido do cargo de presidente, os/as vice presidentes foram os que se destacaram (13 pessoas), seguido pelos(as) diretores(as) de esportes. Acredita-se que os vice presidentes podem ter maior domínio das informações de gestão de algumas Atléticas, pois foi o cargo mais indicado para responder o questionário (recomendados pelos presidentes).

O questionário foi dividido em 3 blocos diferentes. O primeiro bloco possui 11 questões objetivas, nas quais foram utilizadas Escala Likert de concordância. O respondente deveria marcar uma opção dentre cinco, para cada uma dessas questões. As marcações continham as opções: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = não concordo e nem discordo; 4 = concordo parcialmente; 5 = concordo totalmente. Todas as questões eram obrigatórias.

A seguir serão elencadas as perguntas do primeiro bloco, bem como os propósitos de cada uma delas. O questionário completo se encontra no Apêndice A.

1 - A atlética utiliza e coloca em prática um sistema orçamentário condizente com a realidade da organização.

Esta questão foi criada para verificar se as Atléticas possuem algum tipo de sistema orçamentário.

2 - A atlética possui organograma formalizado (estrutura hierárquica dos cargos).

Verificar a existência de estrutura hierárquica de cargos formalizada nas Atléticas, para demonstrar o mínimo de organização e estruturação nas instituições;

3 - Os diretores possuem conhecimento das atribuições de seus cargos.

Saber se os membros das diretorias das Atléticas possuem conhecimento de suas atividades e funções nas instituições.

4 - As funções e atribuições de cada cargo da Atlética são bem delimitadas.

Verificar a delimitação de cada cargo das Atléticas quanto a suas funções e atribuições, para abordar eventuais disparidades.

5 - Os diretores (ocupantes dos cargos estratégicos) possuem conhecimento em gestão necessário para administrar a atlética.

Analisar, na visão dos próprios membros da diretoria das Atléticas, se as instituições são carentes de conhecimento em gestão por parte de seus próprios líderes

6 - Novos membros da Atlética são instruídos e treinados ao assumirem seus cargos, perpetuando o conhecimento dos processos de gestão.

Investigar se a gestão de conhecimento nas Atléticas é eficaz, tendo em vista a alta rotatividade de membros nos cargos.

7 - Os principais processos de gestão da Atlética são formalizados.

Apurar o nível de organização e documentação de processos chaves nas Atléticas

8 - A Missão, Visão e Valores (MVV) da atlética estão formalizados e são reconhecidos pelos membros da atual gestão.

Entender se as Atléticas possuem MVV elaborado e se é disseminado pelos membros das organizações, demonstrando conhecimento da própria instituição e engajamento dos membros.

9 - A Atlética possui planejamento estratégico formalizado, com metas e objetivos para os próximos anos.

Entender como as Atléticas são estruturadas no nível estratégico de gestão, verificando se existem objetivos formalizados, metas traçadas e planejamento para os próximos anos.

10 - A estratégia da organização é bem definida e reconhecida pelos diretores da atual gestão.

Entender o engajamento dos diretores das Atléticas, analisando seu conhecimento da estratégia da organização.

11 - Existe a necessidade de aprimoramento de conhecimento em gestão para os diretores da atlética.

Verificar, por parte dos próprios membros das Atléticas, o quão latente seria a necessidade de aprimorar conhecimentos em gestão dos líderes das organizações.

O segundo bloco do questionário é composto por nove questões objetivas. Na presente seção, utilizou-se a escala Likert, de frequência. Nesta parte da pesquisa, deseja-se saber a frequência em que as Atléticas realizam algumas práticas e fazem uso de determinadas ferramentas gerenciais. O respondente deveria, novamente, marcar uma opção dentre cinco, para cada uma dessas questões. As marcações continham as opções: 1 = nunca; 2 = raramente; 3 = as vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre. Todas as questões eram obrigatórias.

As questões da segunda parte, assim como seu propósito, serão apresentadas a seguir. O questionário completo, encontra-se no Apêndice A.

12 - A Atlética realiza um controle financeiro eficaz

A questão foi elaborada para investigar se as instituições realizam um controle financeiro eficaz e se ele é constante.

13 - A Atlética utiliza ferramenta(s) de fluxo de caixa que fornecem dados e análises de caixa para as decisões gerenciais

Contrapor a questão 12. Esta questão endossa ou não a anterior. Caso as respostas fossem afirmativas na questão anterior, deveriam também ser neste tópico. Caso não coincidisse, poderia ser um indício de contradição.

14 - Os diretores participam de cursos de capacitação em gestão

Entender a frequência de consumo de conteúdo sobre gestão, em cursos, pelos líderes das Atléticas.

15 - A Atlética fornece recursos para a participação dos membros em cursos de capacitação em gestão

Investigar o quanto as Atléticas incentivam suas diretorias a participarem de cursos de capacitação em gestão. Mostra também se este tipo de atividade é priorizada ou não no movimento atlético do DF.

16 - Os principais projetos da Atlética são comunicados aos alunos do curso.

Entender a eficácia da comunicação externa das Atléticas para com os alunos de cada curso (clientes).

17 - A comunicação entre os membros da Atlética (comunicação interna) ocorre de forma sistemática.

Entender a eficácia da comunicação interna, dos membros da gestão das Atléticas entre si mesmos.

18 - Os produtos e serviços oferecidos pela Atlética são divulgados às partes interessadas

Verificar a eficácia da comunicação externa em termos de divulgação e publicidade.

19 - A Atlética faz comparação de seus produtos, serviços e atividades internas com outras Atléticas (benchmarking), a fim de coletar boas práticas para sua gestão.

Investigar se ocorre frequente comunicação entre diferentes Atléticas do DF e medir seu nível de integração.

20 - A Atlética formula e monitora suas metas e objetivos estratégicos

Verificar a importância dada pelas Atléticas às atividades estratégicas das organizações, como formulação e monitoramento de objetivos e metas.

A última parte do questionário é composta por sete questões abertas, para identificação de fatores demográficos e uma última questão a respeito dos problemas enfrentados no dia a dia dos membros da diretoria.

A seguir, as questões da última parte do questionário serão listadas e seus objetivos serão também elencados. O questionário na íntegra encontra-se no Apêndice A.

21 - De qual Atlética você faz parte? Quais cursos estão envolvidos?

A questão foi elaborada para identificação das atléticas e mapeamento dos cursos que fazem parte do movimento atlético no DF.

22 - Qual seu cargo atual na atlética?

Mapear os diferentes tipos de cargos participantes da pesquisa.

23 - Você possui algum curso de gestão ou gestão esportiva em seu currículo? Qual/quais?

Identificar a parcela de respondentes que já realizaram cursos em gestão ou gestão esportiva e quais teriam sido estes cursos.

24 - Qual a idade da atlética?

Mapear a idade das Atléticas no Distrito Federal.

25 - Quantos membros existem na atual gestão?

Investigar a quantidade de membros atuantes na gestão de cada atlética e fornecer um quadro geral.

26 - Quantos cargos estão em vacância (sem membro efetivo)

Entender a dificuldade do preenchimento de cargos, uma vez que os membros são voluntários e não são remunerados.

27 - Cite os principais problemas relacionados à gestão da atlética enfrentados pela diretoria em suas atribuições profissionais.

Entender as principais questões relacionadas a dificuldades no gerenciamento das Associações Atléticas Acadêmicas do DF.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada através, exclusivamente, do questionário apresentado na seção anterior. Primeiramente, as Atléticas de maior reconhecimento do Distrito Federal foram mapeadas por meio de conversas informais com alguns presidentes e buscas realizadas com auxílio de ferramentas em redes sociais.

Ao final do mapeamento, no dia 15/05/2016, 22 Atléticas foram identificadas, ao todo, no Distrito Federal. Todos os presidentes foram abordados através de ligações e mensagens em redes sociais. Dois presidentes optaram por não participar da pesquisa, restando assim 20 Atléticas participantes do estudo.

Cada um dos 20 presidentes indicou outras duas pessoas para colaborar preenchendo o mesmo questionário que eles, sendo que estas pessoas deveriam ser da atual diretoria da Atlética. Diferentes cargos foram indicados a colaborar e estão representados na seção 3.2.

O questionário foi elaborado e todas as questões foram revisadas e validadas pelo orientador e Prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior, da Universidade de Brasília. Depois de finalizado, o questionário foi transposto para a ferramenta online *Google Forms*, para facilitar e agilizar o processo de coleta. Do dia 21/05/2016 até o dia 30/05/2016 os respondentes foram abordados, convidados a preencher o questionário e os dados foram coletados. Dos 60 membros (três de cada Atlética) abordados, 58 contribuíram com o estudo, gerando uma taxa de aceitação de 96,7%.

Após a coleta, os dados foram tratados por meio da utilização do Excel. Neste processo, as respostas foram organizadas e os resultados foram analisados. A parte da análise e interpretação dos dados é o momento mais importante de uma pesquisa, pois é quando os resultados são finalmente gerados.

Como afirmado por Lakatos e Marconi (2009), durante a análise o pesquisador entra em maiores detalhes a respeito dos dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de obter respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses previamente formuladas. Assim, elas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise.

O método utilizado nesta pesquisa se baseou na análise descritiva. Descrever os dados obtidos, para Gil (2012), é caracterizar isoladamente o comportamento de cada uma das variáveis observadas. Para se fazer isso, é necessário utilizar recursos proporcionados pela estatística descritiva.

A análise descritiva foi a principal escolha para a realização do trabalho pois, de acordo com Gil (2012), ela permite ao pesquisador analisar comportamentos típicos do grupo, sendo este um dos objetivos desta pesquisa. Além disso, como afirma o autor, ela também permite indicar a variabilidade dos indivíduos do grupo, mostrando o grau de semelhança e diferença de comportamentos, e também verificar como eles se distribuem em relação a determinadas variáveis.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa envolveu 20 Atléticas do Distrito Federal, espalhadas por cinco Instituições de Ensino Superior diferentes e uma grande variedade de cursos de graduação. Para cada Atlética participante, buscou-se aplicar o questionário com três membros da diretoria, sendo um deles o/a presidente. Em caso de impossibilidade para responder, o presidente poderia indicar outro membro da diretoria para atuar por ele no estudo.

Como o do estudo visa identificar os fatores preponderantes na gestão das Atléticas do DF, como um todo, foram coletadas respostas de três membros (em posições estratégicas) de cada atlética e optou-se por analisá-las de forma conjunta, não fazendo separação entre as instituições. A não separação dessas atléticas em diferentes blocos, neste estudo, busca apontar, em termos gerais, aspectos relevantes de gestão de todo o movimento atlético de Brasília.

4.1 Aspectos demográficos

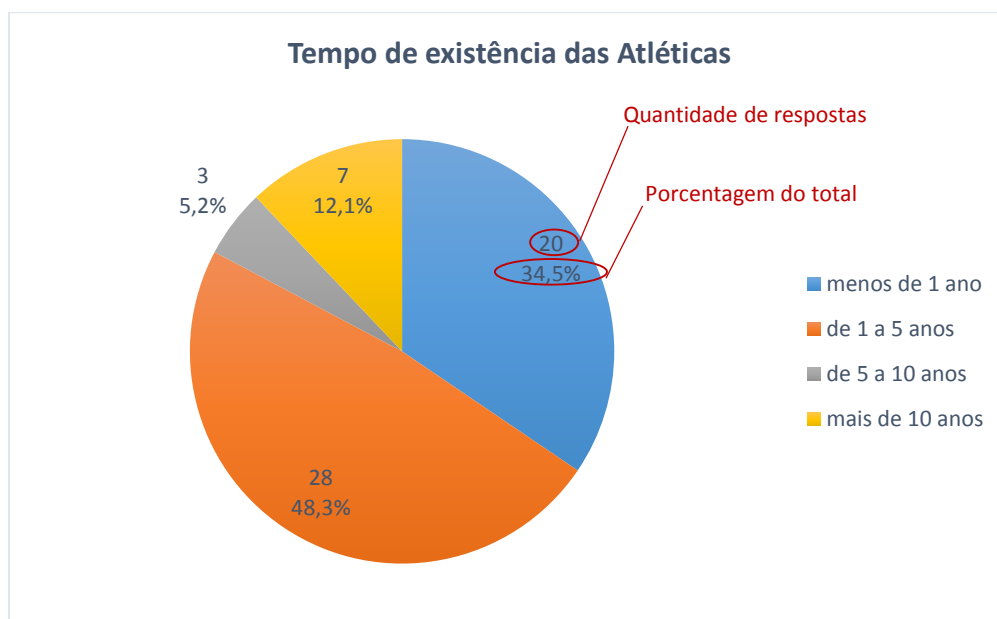
Nesta seção serão apresentados os aspectos demográficos das 20 Atléticas analisadas. São eles: tempo de existência da instituição, quantidade de membros atuantes no e quantidade de cargos em vacância no momento da pesquisa.

Vale ressaltar que mesmo nas questões demográficas, teoricamente mais simples, houve divergências de respostas entre membros de uma mesma atlética, diversas vezes e em diferentes Atléticas.

A primeira questão demográfica refere-se ao tempo de existência da atlética. O resultado é mostrado no gráfico 1

Como indicado no gráfico, cerca de 82% das Atléticas do DF têm de 0 a 5 anos de existência, apenas. Essa expressiva maioria mostra como a existência de AAAs no Distrito Federal é um fenômeno recente e se encontra em ascendência. Outros 5,2% dos respondentes afirmaram que a suas Atléticas têm de 5 a 10 anos de existência, enquanto outros 12,1% afirmaram que este tempo é de mais de 10 anos.

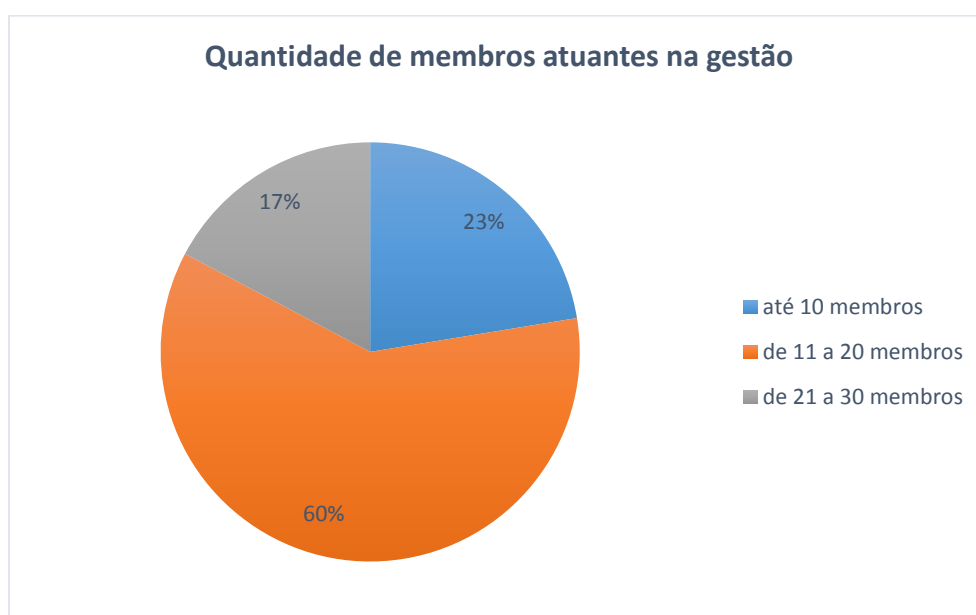
Gráfico 1 – Tempo de existência das Atléticas, em maio de 2016



Fonte: Elaboração própria

A segunda questão demográfica aponta quantos membros fazem parte da gestão de cada AAA do DF (Gráfico 2):

Gráfico 2 – Quantidade de membros ativos nas Atléticas

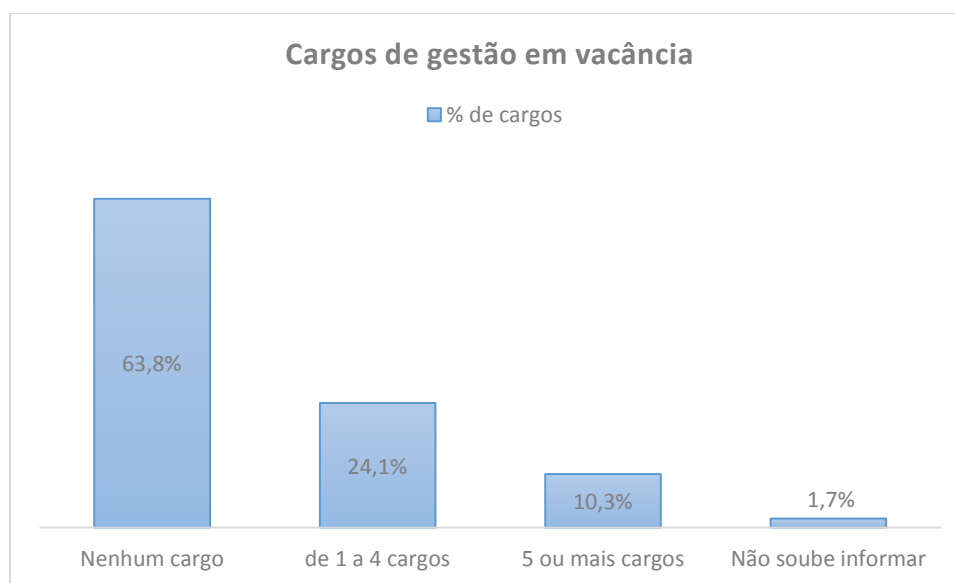


Fonte: Elaboração própria

Constatou-se que este tipo de instituição, nas universidades do DF, apresentam, no máximo, 30 membros em sua gestão. Das 20 atléticas abordadas, a maioria (60%) apresenta em seu quadro pessoal de 11 a 20 membros.

A primeira vista o número de membros atuantes pode parecer baixo, porém ao se cruzar com o número de cargos de gestão em vacância das Atléticas, apresentados no gráfico 3, a percepção pode ser alterada:

Gráfico 3 – Número de cargos em vacância na gestão das Atléticas



Fonte: Elaboração própria

Com os dados a respeito da vacância das organizações, nota-se que a grande maioria (63,8%) não apresenta falta de membros em seu corpo de pessoal. Logo, pode-se inferir que as AAAs conseguem trabalhar com um “baixo” número de integrantes.

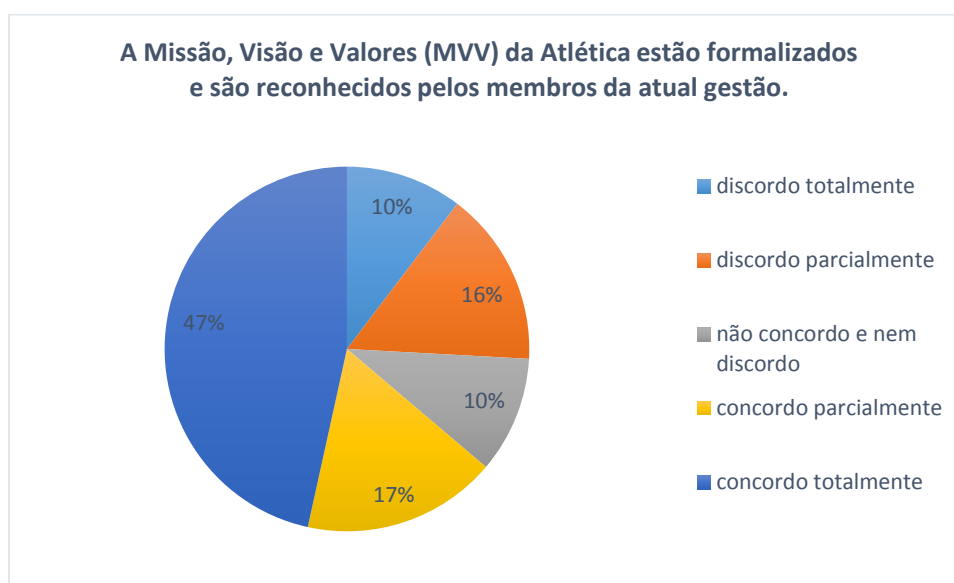
O baixo índice de cargos em vacância se torna curioso pelo fato das organizações contarem com trabalho não remunerado. 63,8% dos respondentes afirmaram não haver sequer um cargo em vacância e outros 24,1% afirmaram apresentar de apenas de 1 a 4 cargos sem representantes. Assim, pode-se apontar a baixa vacância de cargos como um ponto positivo para as Atléticas e que o número de membros apresentados por elas talvez seja o suficiente para a gestão das instituições.

4.1 Aspectos gerenciais

Já apresentados os aspectos demográficos das 20 Atléticas estudadas, nesta seção serão mostrados os resultados da pesquisa referente a parte de gestão dessas instituições. Vale ressaltar que neste bloco existem maiores divergências de respostas, dentro de uma mesma organização, devido à natureza das perguntas. Todavia, tomou-se o cuidado de entrevistar apenas membros em cargos estratégicos das organizações, já que possuem conhecimento mais amplo a respeito delas, podendo assim fornecer dados mais fidedignos.

Uma prática já consideravelmente disseminada nas organizações, sejam públicas ou privadas, é a determinação de alguns preceitos importantes que devem guiar a instituição e o comportamento de seus colaboradores. São eles: Missão, Visão e Valores (MVV). O gráfico 4 aponta a formalização e reconhecimento dessa prática, nas Atléticas, por seus membros:

Gráfico 4 – Missão, Visão e Valores nas Atléticas



Fonte: Elaboração própria

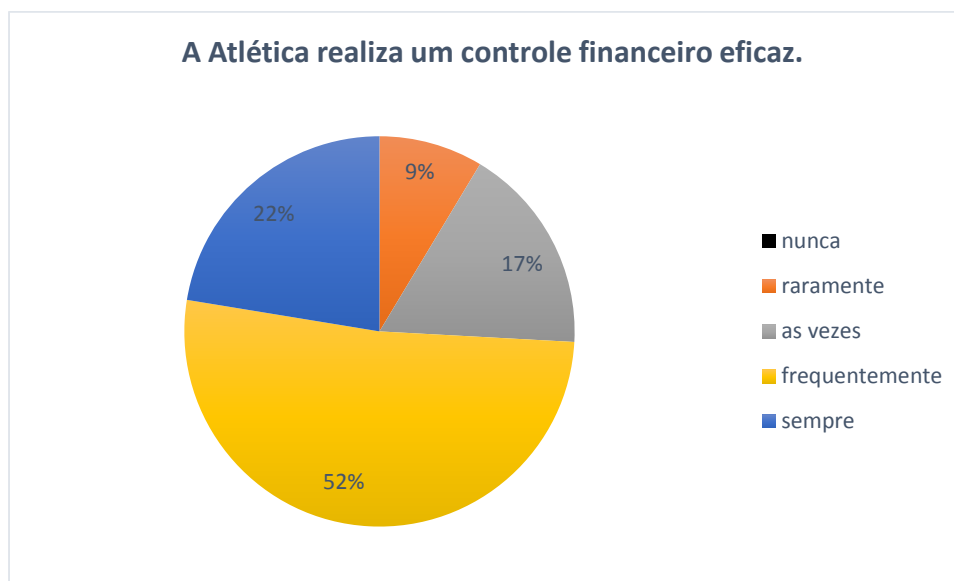
Nota-se que uma considerável parcela dos respondentes (26%) discorda totalmente ou parcialmente que a prática em questão é formalizada e reconhecida pelos membros da gestão.

Outro dado relevante é a porcentagem de pessoas que não concordam e nem discordam (10%). Como as Atléticas são formadas por pessoas de diversos cursos em que gestão não é um assunto abordado, pode ser que esta porcentagem de respondentes não tenha conhecimento do conceito de Missão, Visão e Valores, o que seria natural.

Um comportamento similar aparece em outra questão. No seguinte apontamento da pesquisa: “A Atlética possui planejamento estratégico formalizado, com metas e objetivos para os próximos anos”, 14% dos respondentes não concordam e nem discordam da afirmação, podendo ser um indício de desconhecimento de ferramentas de planejamento estratégico e do estabelecimento de metas e objetivos. Outros 8% discordam totalmente e 21% discordam parcialmente da afirmação. É importante apontar que é um número considerável de discordância, já que o planejamento estratégico, segundo Drucker (1984), é fundamental no auxílio da tomada de decisões que envolvem riscos. Ainda segundo o autor, a ferramenta é também importante na organização de atividades necessárias à execução de tais decisões, que causarão impacto no futuro da organização.

Em outra questão, a eficácia do controle financeiro das Atléticas é colocada em pauta. Os resultados de tal questionamento foram, a priori, satisfatórios, como aponta o gráfico 5. Entretanto, posteriormente constatou-se uma contradição nas respostas.

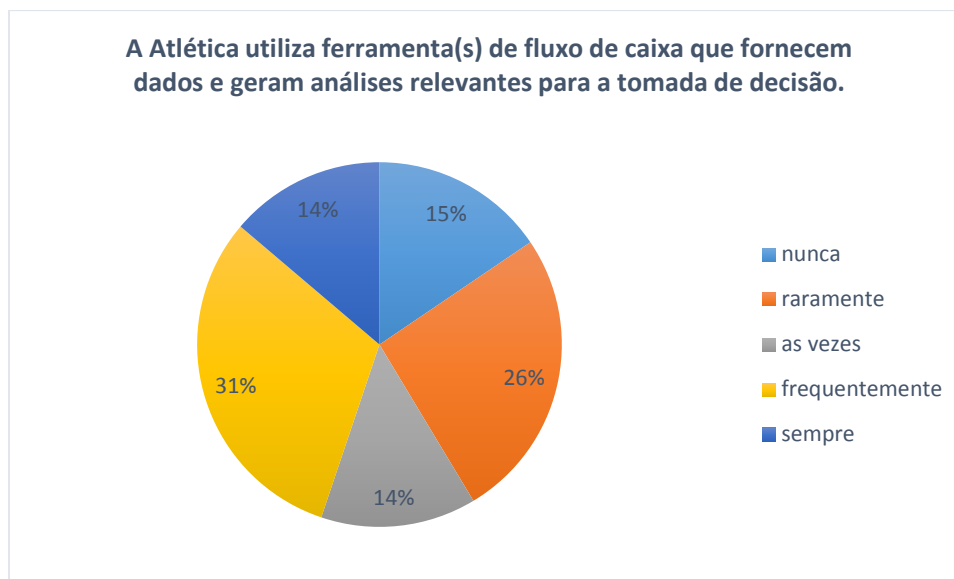
Gráfico 5 – Eficácia do controle financeiro das Atléticas



Fonte: Elaboração própria

Aqui, a maioria dos respondentes afirma que a eficácia do controle financeiro ocorre de forma frequente (52%) ou sempre (22%). A primeira vista, podem ser resultados satisfatórios, tendo em vista a pouca idade das organizações e o curto tempo em que se estruturaram. Entretanto, uma outra questão colocada posteriormente coloca em cheque o julgamento dos respondentes, apontada pelo gráfico 6:

Gráfico 6 – Uso de ferramentas de fluxo de caixa pelas Atléticas



Fonte: Elaboração própria

Na ocasião, é apontado que apenas 14% dos respondentes acreditam que suas Atléticas sempre utilizam ferramentas de fluxo de caixa para fornecimento de dados para tomada de decisão. Apenas outros 31% afirmam que utilizam tal ferramenta de forma frequente. Os outros 65% dos respondentes apontam que o uso é feito apenas as vezes, raramente ou nunca.

Confrontando a última questão com a anterior (sobre eficácia do controle financeiro), nota-se uma diferença contraditória, pois um controle financeiro eficaz exige o uso de uma das ferramentas de mais extrema importância, segundo Costa (2010), que é o fluxo de caixa. Costa (2010) aponta também a gravidade da falta de cuidado com o fluxo de caixa nas organizações, afirmando que muitas organizações são inviabilizadas por tal negligência.

A pesquisa realizada contém uma questão que avalia, através da visão dos respondentes (membros da diretoria das Atléticas do DF), se os diretores das organizações possuem conhecimento em gestão necessário para administrá-las. O resultado desta questão foi bem distribuído, como aponta o gráfico 7:

Gráfico 7 - Conhecimento em gestão dos diretores das Atléticas



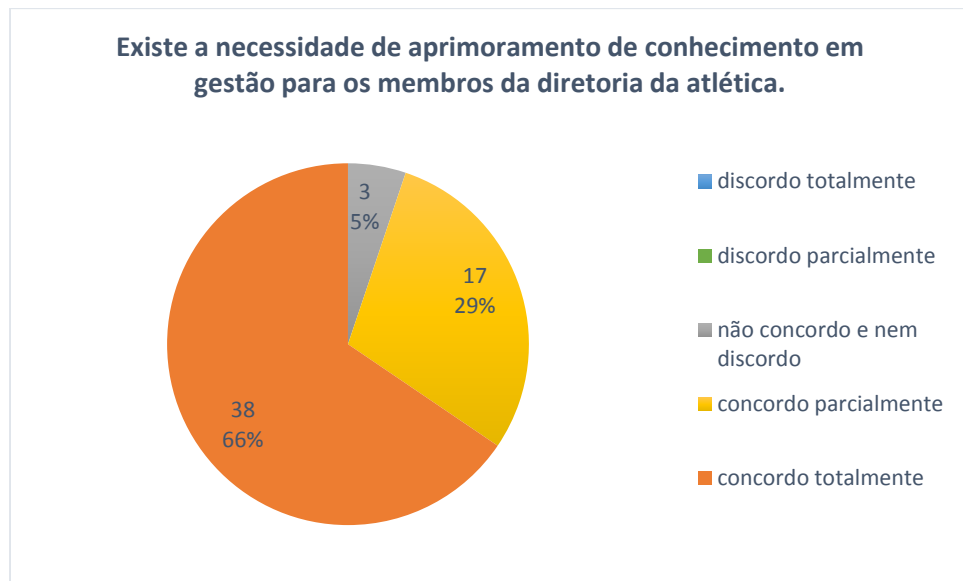
Fonte: Elaboração própria

Talvez pela complexidade da questão, as respostas foram bem distribuídas. Como a resposta parte da visão de cada membro, é natural que ocorra grandes discordâncias sobre o nível de conhecimento dos diretores, por ser uma questão peculiar. Por isso, outras questões foram elaboradas e aplicadas a fim de minimizar tais incertezas e fornecer um diagnóstico mais completo. Elas serão apresentadas a seguir, apontando as contradições relativas à última questão.

Apesar de vários respondentes concordarem parcialmente e totalmente que os conhecimentos em gestão que suas diretorias possuem são necessários para gerir a Atlética, o gráfico 8 mostra que existe uma latente necessidade de aprimoramento destes conhecimentos.

Neste ponto, percebe-se uma intensa necessidade de aprimoramento de conhecimentos em gestão, pelos próprios membros das diretorias das Atléticas. Dos 58 respondentes, 38 (66%) concordam plenamente com a afirmação feita, 17 (29%) concordam parcialmente e 3 pessoas (5%) não concordam e nem discordam. Observa-se que nem um respondente sequer apontou discordância parcial ou total. Este fato aponta uma forte necessidade de capacitação em gestão para todo o movimento atlético do DF. Mais uma vez, esta necessidade pode ser natural, já que a maioria dos cursos que compõem as Atléticas não abordam assuntos sobre gestão de empresas e que a média de idade dos membros destas instituições é baixa (entre 18 e 25 anos). Logo, a necessidade de conhecimento em gestão pode ser algo entendível e compreensível.

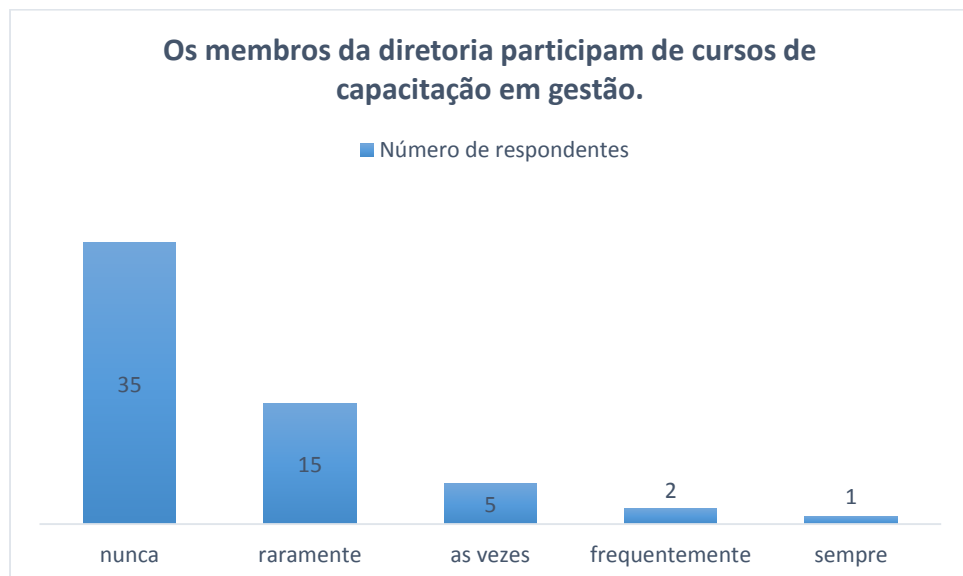
Gráfico 8 – Necessidade de aprimoramento de conhecimentos em gestão pela diretoria das Atléticas



Fonte: Elaboração própria

Apesar do reconhecimento da necessidade de capacitação em gestão, a participação dos membros das Atléticas em cursos é bastante baixa, como apontado no gráfico 9:

Gráfico 9 – Participação de membros da diretoria das Atléticas em cursos de gestão



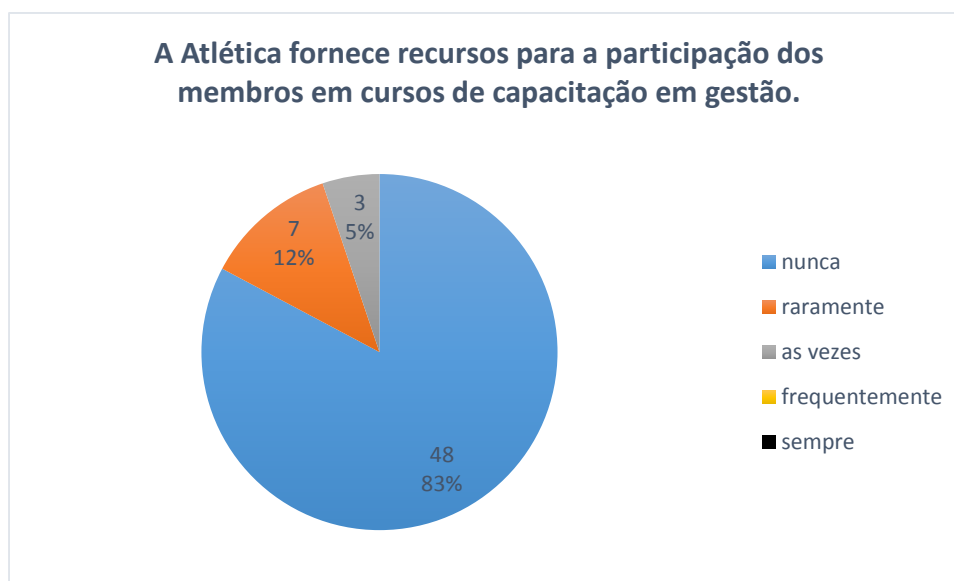
Fonte: Elaboração própria

Dos 58 respondentes, 35 (60,3%) afirmaram que os membros da diretoria de suas Atléticas nunca participam de cursos em capacitação em gestão. Outras 15 pessoas (25,9%) afirmaram que participam raramente. Assim, sabe-se que a maioria dos membros diretores das Atléticas do DF nunca ou raramente participam de cursos de capacitação, mesmo existindo a latente necessidade de aprimoramento em gestão.

Apesar da necessidade ser reconhecida, entende-se a dificuldade de participação em cursos de capacitação pelos membros das diretorias. Além de participar de diversos cursos de graduação, parte dos membros exerce algum outro tipo de atividade profissional, como estágio ou emprego formal, o que demanda tempo e esforço.

Ainda referente a capacitação em cursos de gestão, uma questão aponta a frequência de fornecimento de incentivos provenientes das Atléticas para a participação dos membros neste tipo de atividade. O gráfico 10 representa as respostas à questão:

Gráfico 10 – Recursos fornecidos pela atlética para participação dos membros em cursos de capacitação em gestão



Fonte: Elaboração própria

Novamente, apesar de identificada a necessidade de aprimoramento de conhecimentos em gestão para a diretoria na maioria das Atléticas, nenhuma delas fornece incentivo para participação dos membros em cursos de gestão de modo frequente ou sempre. Dos 58 respondentes, 48 (83%) afirmaram que as organizações nunca fornecem recursos para a

participação em cursos, 7 (12%) apontaram que raramente fornecem e apenas 3 (5%) disseram que as vezes fornecem.

Por se tratar de um trabalho voluntário, os membros da diretoria das Atléticas do DF não são remunerados por esta atividade. Assim, pode ser que o baixo incentivo na capacitação em gestão por parte das Atléticas dificulte a busca pelo aprimoramento de tais conhecimentos. Este fator pode explicar a questão anterior, que aponta que mais de 85% dos membros nunca participam ou participam raramente de cursos de capacitação em gestão.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Uma Associação Atlética Acadêmica tem por essência e objetivo a promoção do esporte no ambiente universitário e a integração entre alunos do mesmo e de diferentes cursos de graduação nas faculdades. São instituições regidas por estudantes voluntários, não remunerados, que carregam consigo este valioso propósito e vêm ganhando cada vez mais importância no cenário atual.

O movimento atlético trata-se de um fenômeno recente no Distrito Federal e encontra-se em rápida ascensão. Mais de 80% das Atléticas existentes na região possuem menos de 5 anos de existência. Além disso, vários cursos em diferentes universidades planejam a criação de Atléticas, que irão integrar o movimento provavelmente num futuro breve.

Este estudo buscou investigar aspectos gerenciais no cenário atlético do DF. Buscou-se entender o nível de gestão e maturidade em que as instituições se encontram neste momento, através da análise de suas práticas, ferramentas gerenciais utilizadas e relatos. Foram notados problemas e dificuldades no gerenciamento destas instituições, bem como fortes necessidades que precisam ser revistas em todas ou na maior delas.

Práticas e ferramentas de gestão importantes e vistas como essenciais por diversos autores não são adotadas e executadas por grande parte das Atléticas estudadas, como a gestão de fluxo de caixa, por exemplo. Fatores como estes apontam falta de estruturação das instituições.

A necessidade de capacitação em gestão para os membros das diretorias das Atléticas foi fortemente apontada no estudo. Este fato deve ser discutido com atenção pelas Atléticas, pois os membros de diretoria são quem tomam as principais decisões e executam atividades estratégicas das organizações.

Em suma, pode-se dizer que a gestão das Atléticas abordadas no estudo é amadora e ainda está se estruturando. Este apontamento não carrega consigo nenhuma espécie de demérito para as instituições ou para quem as dirige. É natural e normal que esta estruturação ainda não tenha acontecido e que o amadorismo ainda predomine na gestão das Atléticas.

Como mencionado, a grande maioria das Atléticas do DF possuem menos de 5 anos de existência, logo ainda encontram-se em fase de estruturação. Por se tratar de um movimento e conceito de instituição relativamente novo na região, pode-se entender a falta de amadurecimento em termos de gestão organizacional.

Outro fator que corrobora para a falta de estrutura na gestão das AAA é a formação dos membros (assessores, diretores, presidentes, entre outros). Como já apontado, alunos de cerca de 14 cursos nas diferentes criaram Atléticas no DF, cada curso com a sua própria. É importante observar que vários destes cursos não apresentam matérias ou de gestão organizacional em seus currículos, como Enfermagem, Fisioterapia ou Farmácia, por exemplo. Assim, é natural que os membros da diretoria de grande parte das Atléticas possuam pouco conhecimento em gestão, já que esta não é uma área de atuação de seu curso de formação.

O último fator apontado que justifica a falta de estruturação e amadorismo na gestão das Atléticas é a idade de seus dirigentes. Por se tratarem de instituições representantes de alunos de cursos de graduação, a grande maioria de seus membros possuem entre 18 e 24 anos. Assim, é notável que a falta de experiência prática em gestão organizacional pelos membros diretores das Atléticas é outra considerável barreira.

Apesar dos fatores justificarem, de certa forma, a falta de profissionalização das Atléticas no DF, eles não devem ser vistos como barreiras intransponíveis. Mesmo com recursos limitados é possível e recomendável investimentos e incentivos por parte das diretorias em sua própria formação e capacitação como líderes e gestores da organização. A necessidade de conhecimento é intensa, como apontada neste estudo, e deve ser sanada.

É importante destacar ainda que a elaboração deste trabalho encontrou diversas limitações. Primeiramente, existe grande escassez de dados referentes ao movimento atlético brasileiro e, principalmente, do Distrito Federal. Não foi encontrada nenhum tipo de base de dados disponível que mapeie as Atléticas existentes no Distrito Federal, por exemplo. Muitas delas foram encontradas e descobertas através de conversas informais com presidentes de Atléticas já renomadas nas universidades. É possível que existam outras Atléticas (além das 22 abordadas para pesquisa), que não foram mencionadas no momento anterior à pesquisa, e que, portanto, não foram mapeadas para este estudo.

Outra limitação da pesquisa se deu pela ausência de duas Atléticas da Universidade de Brasília que optaram por não participar da pesquisa. Representantes de ambas foram convidados a participar, porém, por motivos individuais, optaram por não colaborar com o estudo acadêmico. Assim, duas instituições de considerável expressão no cenário esportivo universitário não estão inseridas no presente estudo

A terceira limitação está ligada ao instrumento de pesquisa. O questionário utilizado no estudo, aplicado aos membros da diretoria das Atléticas, não foi antes aplicado por outro

pesquisador e não também não foi submetido a todas as etapas de validação de questionário que a metodologia exige.

Para estudos futuros, sugere-se abordagens diferenciadas, dando enfoque a questões mais específicas de gestão organizacional, como por exemplo, estudos a respeito somente da gestão financeira das Atléticas. Desta forma, diagnósticos mais elaborados poderão ser fornecidos e trabalhados, de modo a auxiliar e dar suporte às instituições que promovem o esporte universitário nas IES do Distrito Federal. Além disso propõem-se um estudo relacionando o grau de eficiência de gestão das Atléticas à quantidade de matérias ligadas a gestão organizacional inseridas em seus cursos de graduação.

6. REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César. **Administração do capital de giro**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1997.

BARBANTI, Valdir. **Dicionário de educação física e do esporte**. Editora Manole, 3ª ed., São Paulo, 1994

BARBOSA, Cláudio. **Liderança na gestão do esporte universitário: proposta da criação de uma rede de dados**. Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro, 2014

BRASIL. 1941a. *Decreto-Lei nº 3.199*. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país.

_____. 1941b. *Decreto-Lei nº 3.617*. Estabelece as bases de organização dos desportos universitários.

_____. 1988. Constituição Federal.

CBDU. Confederação do Desporto Universitário – **Sobre**. Disponível em:

<[Http://www.cbdu.org.br/index/sobre](http://www.cbdu.org.br/index/sobre)>. Acesso em: 20 de Fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª ed. São Paulo:

Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

COELHO, S. L. Cópia da palestra proferida em mesa redonda sobre **alocação de recursos públicos para o esporte** promovida pelo *CENDEC - Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: CBDU, 1984

COSTA, Nelson. **Análise do resultado empresarial** – Principais ferramentas da análise corporativa. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2010

DA COSTA, L. Conferência de Encerramento do I Congresso de Gestão Esportiva EEFUEUSP, 2005. Transcrição. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/1AOEcZnpfx-sgzqsmCbVIPd_H0WoDGvtKI5Z2-Linl-E/edit>. Acesso em: 01 de Mar. 2016.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

ELIAS, Norbert. **A gênese do desporto: um problema sociológico**. In ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric (Orgs.). A busca da excitação. Tradução de M.M.A. e Silva. Lisboa: Difel, 1992.

GIL, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira – Thompson Learning, 2001.

HATZIDAKIS, Georgios. **Perfil da atividade esportiva principal de atletas universitários participantes de competições esportivas universitárias oficiais**. Monografia UNIFEC São Caetano do Sul, 1993

_____. **Esporte universitário**. Atlas do Esporte no Brasil, Rio de Janeiro, CONFEF, 2006

HAMPTON, David. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Metodologia do trabalho científico**, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MANDARINO, João et al. **Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias**. SALUSVITA, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MAZZEI, Leandro; BASTOS, Flávia. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1ª edição, Ícone Editora, São Paulo, 2012.

_____. **Programas Acadêmicos de Graduação em Gestão do Esporte no Brasil**. Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte, v. 12, n. 1, p. 219-234, 2013.

MOTTA, Fernando. **Teoria geral da administração: uma introdução.**

19ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

NOLASCO, Verônica et al. **Administração/ Gestão esportiva.** Atlas do Esporte no Brasil, Rio de Janeiro, CONFEF, 2006

PIRES, G.; SARMENTO LOPES, P. S. R. **Conceito de gestão do desporto, novos desafios, diferentes soluções.** Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001.

ROCHA, Cláudio; BASTOS, Flávia. **Gestão do Esporte: definindo a área.** Revista Brasileira de Educação Física, São Paulo, v.25, p.91-103, 2011.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1999.

STAREPRAVO, Fernando. **O esporte universitário paranaense e suas relações com o poder público.** Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Departamento de Educação Física, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

STAREPRAVO, Fernando et al. **O esporte universitário no Brasil: uma interpretação a partir da legislação esportiva.** Esporte e Sociedade. Ano, v. 5, 2010.

TOLEDO, Roberto. **Gestão do esporte universitário: uma importante estratégia de marketing para as universidades.** 1ª edição. São Paulo. Editora Aleph, 2007.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 1983

7. APÊNDICE

Apêndice A – Questionário aplicado

Marque as opções abaixo de acordo com suas percepções a respeito de sua Atlética. 1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = não concordo e nem discordo; 4 = concordo parcialmente; 5 = concordo totalmente

- 1 - A Atlética utiliza e coloca em prática um sistema orçamentário condizente com a realidade da organização.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() concordo totalmente

- 2 - A Atlética possui organograma formalizado (estrutura hierárquica dos cargos).

Sim () Não ()

- 3- Os diretores possuem conhecimento das atribuições de seus cargos.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() concordo totalmente

- 4- As funções e atribuições de cada cargo da Atlética são bem delimitadas.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() concordo totalmente

- 5- Os diretores (ocupantes dos cargos estratégicos) possuem conhecimento em gestão necessário para administrar a atlética.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() concordo totalmente

- 6- Novos membros da Atlética são instruídos e treinados ao assumirem seus cargos, perpetuando o conhecimento dos processos de gestão.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() concordo totalmente

- 7- Os principais processos de gestão da Atlética são formalizados.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() concordo totalmente

8- A Missão, Visão e Valores (MVV) da atlética estão formalizados e são reconhecidos pelos membros da atual gestão

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() concordo totalmente

9- A atlética possui planejamento estratégico formalizado, com metas e objetivos para os próximos anos.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() concordo totalmente

10- A estratégia da organização é bem definida e reconhecida pelos diretores da atual gestão.

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() concordo totalmente

11- Existe a necessidade de aprimoramento de conhecimento em gestão para os diretores da atlética

Discordo totalmente 1() 2() 3() 4() 5() concordo totalmente

Marque as opções abaixo de acordo com suas percepções a respeito de sua Atlética. 1 = nunca; 2 = raramente; 3 = as vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre

12- A Atlética realiza um controle financeiro eficaz

Nunca 1() 2() 3() 4() 5() Sempre

13- A Atlética utiliza ferramenta(s) de fluxo de caixa que fornecem dados e análises de caixa para as decisões gerenciais

Nunca 1() 2() 3() 4() 5() Sempre

14- Os diretores participam de cursos de capacitação em gestão

Nunca 1() 2() 3() 4() 5() Sempre

15- A Atlética fornece recursos para a participação dos membros em cursos de capacitação em gestão

Nunca 1() 2() 3() 4() 5() Sempre

16- Os principais projetos da Atlética são comunicados aos alunos do curso.

Nunca 1() 2() 3() 4() 5() Sempre

17- A comunicação entre os membros da Atlética (comunicação interna) ocorre de forma sistemática.

Nunca 1() 2() 3() 4() 5() Sempre

18- Os produtos e serviços oferecidos pela Atlética são divulgados às partes interessadas

Nunca 1() 2() 3() 4() 5() Sempre

19- A Atlética faz comparação de seus produtos, serviços e atividades internas com outras atléticas (*benchmarking*), a fim de coletar boas práticas para sua gestão.

Nunca 1() 2() 3() 4() 5() Sempre

20- A Atlética formula e monitora suas metas e objetivos estratégicos

Nunca 1() 2() 3() 4() 5() Sempre

Questões abertas

21- De qual Atlética você faz parte? Quais cursos estão envolvidos?

22- Qual seu cargo atual na atlética?

23- Você possui algum curso de gestão ou gestão esportiva em seu currículo? Qual/quais?

24- Qual a idade da Atlético?

25- Quantos membros existem na atual gestão?

26- Quantos cargos estão em vacância (sem membro efetivo)

27- Cite os principais problemas relacionados à gestão da atletica enfrentados pela diretoria em suas atribuições profissionais.

8. ANEXO

Anexo A – Estatuto da Associação Atlética Acadêmica de Administração da UnB – “Presidência”

DA NATUREZA, SEDE E FORO

Art. 1º - A Associação Atlética Acadêmica do curso de Administração da UnB – AAAAUnB, fundada em 2014, é a entidade básica de organização de atividades esportivas e eventos universitários do curso de Administração da UnB. Constituído por tempo indeterminado, sem fins econômicos, sem cunho político ou partidário.

Art. 2º - A Associação supracitada é designada formalmente pela sigla AAAAUnB podendo operar também sob o nome fantasia de Atlética Presidência.

Art. 3º - A AAAAUnB, fundada em 12 de agosto de 2014, tem sede instalada no Campus Darcy Ribeiro – Asa Norte, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE) situada na cidade Brasília-DF.

Art. 4º - Fica eleito o foro de Brasília - DF para dirimir eventuais litígios sobre quaisquer assuntos relacionados à AAAAUnB.

DOS FINS

Art. 5º - A AAAAUnB tem por finalidade:

- I. Fomentar e difundir, por meio da promoção de festas, competições, treinamentos e excursões, a prática de atividades físicas, culturais, sociais e recreativas entre os alunos de Administração - UnB, proporcionando, dentro das possibilidades da Associação, os fins necessários.
- II. Promover ensaios, apresentações e competições voltadas à prática musical da Bateria Presida, integrada pelos alunos de administração, bem como seu desenvolvimento enquanto grupo musical representativo do curso de Administração da UnB.

- III. Promover a união entre os alunos de Administração da UnB, bem como o orgulho de fazer parte do curso, criando e estimulando a adoção de representações visuais, sociais e verbais, como hinos e canções próprias.
- IV. Promover a integração dos estudantes do curso de Administração da UnB com os dos demais cursos da universidade, bem como seus professores, funcionários e alunos de outras instituições de ensino.
- V. Participar de eventos esportivos com entidades congêneres.
- VI. Representar os seus associados perante a instituições e organizações nas quais a AAAAUnB tenha qualquer tipo de participação ou convênio.
- VII. Representar o curso de Administração da UnB na prática do desporto universitário, colaborando para o seu desenvolvimento.
- VIII. Promover eventos ou projetos que sejam do interesse de seus associados.

DOS SÍMBOLOS

Art. 6º - As cores amarela, roxa e branca predominarão nos símbolos da AAAAUnB.

Art. 7º - A AAAAUnB tem por personagem característico o ser mitológico CENTAURO, em suas possíveis representações icônicas a serem desenvolvidas e renovadas ao longo do tempo.